ISSN 1710-2324

Reg@rds travail

Revue axée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail

Travail Québec

Volume 2, numéro 1 Été 2005

Mot de la rédaction

Ce deuxième volume de la revue électronique du Ministère, *Regards sur le travail*, marque déjà la première année de son existence. Vous avez été nombreux à la consulter par le biais du site Internet du Ministère, ce qui nous fait penser qu'elle répond réellement à un besoin.

Nous entamons ce second volume avec l'enthousiasme qui nous a animés jusqu'ici. Notre volonté réside dans l'amélioration continue du produit et dans l'élargissement de notre réseau de collaborateurs qui ont jusqu'à maintenant contribué à son contenu.

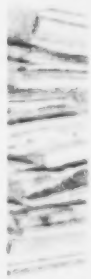
Afin de rendre accessible à un plus large auditoire le contenu annuel de la revue, un recueil synthèse des articles de fond diffusé au cour de l'année paraît sous un format papier. Le premier volume est maintenant disponible et pour en obtenir copie, vous pouvez communiquer avec le service à la clientèle du ministère du Travail au numéro de téléphone suivant : 1-800-643-4817.

Nous espérons que les prochains numéros sauront encore vous plaire puisque l'énergie que nous déployons puise sa source à même le nombre de téléchargements que vous avez effectués.

Bonne lecture!

L'équipe de la Revue

SOMMAIRE



Mot de la rédaction

Article de fond

L'industrie du vêtement au Québec dans le contexte de la mondialisation de la production : quel avenir peut-on envisager? 2

Résumés de recherches

La dimension ressources humaines dans la prestation électronique de services gouvernementaux 15

Dynamiques régionales de développement et formation de la main-d'œuvre 17

Démarches vécues en entreprises

De nouvelles structures organisationnelles améliorent la productivité à la Caisse populaire Desjardins des Mille-Îles (Laval) 20

L'amélioration continue : une méthodologie complète de gestion chez Pratt & Whitney Canada (Longueuil) 22

Analyse d'un événement

Définir le harcèlement psychologique : des mots, des concepts déjà connus? 26

Politique éditoriale 31

2007-02504/

Article de fond

L'industrie du vêtement au Québec dans le contexte de la mondialisation de la production : quel avenir peut-on envisager?

par Dalil Maschino[1]

Après avoir montré que les changements à la réglementation internationale du commerce de vêtements entrés en vigueur en 2005 constituent l'aboutissement d'une longue évolution, cet article rappelle les avantages des nouveaux États producteurs dans ce domaine à l'échelle mondiale. Il passe ensuite en revue les grandes transformations qu'a connues cette industrie en Amérique du Nord depuis vingt ans. Puis, il expose les avenues qui s'offrent aux entreprises d'ici pour s'adapter au nouvel environnement en indiquant les mesures favorisant la protection des conditions de travail des salariés dans le contexte d'une industrie mondialisée.

Au Québec, la place particulière occupée depuis longtemps[2] par l'industrie du vêtement explique les inquiétudes et les débats suscités par son évolution sur le plan de l'emploi (Tisson, 2004). Cela a amené des organisations de défense des salariés à demander le rétablissement de mesures protectionnistes rigoureuses contre les importations de vêtements. En revanche, certains spécialistes du commerce international estiment qu'il serait vain de vouloir enrayer une tendance lourde des échanges mondiaux, même si cela devait amener la quasi-disparition de cette industrie dans les pays industrialisés[3].

Cet article montre que le rétablissement de mesures protectionnistes allégerait peut-être la situation à court terme mais ne pourrait pas enrayer une tendance lourde décrite plus loin. Toutefois, des experts estiment que plusieurs facteurs favorisent le maintien d'un secteur de création et de production de vêtements à proximité des grands centres de consommation, ce qui permet d'envisager un certain avenir pour cette industrie au Québec.

Les entreprises devront cependant faire des efforts particuliers pour assurer leur présence dans les créneaux que leur assigne l'évolution de la division mondiale de la production de vêtements. Il n'y a en effet pas de résultats garantis, d'autant plus que les options existantes pour les producteurs du Québec s'offrent aussi aux entrepreneurs de New York ou de Los Angeles. Enfin, ce texte montre que le caractère « mondial » de l'industrie du vêtement, dans un cadre juridique de plus en plus ouvert aux échanges internationaux, renforce l'importance des initiatives prises au niveau des villes ou des régions pour développer des options permettant le maintien des emplois sur place.

L'article commence par un bref rappel de la place de cette industrie au Québec[4]. Puis, on y résume les principales étapes de l'évolution de l'emploi et du commerce international des vêtements au cours des dernières décennies. Cette évolution montre que l'industrie du vêtement constitue un exemple typique de l'évolution des rapports économiques entre les pays du Nord et ceux du Sud.

---

1. L'auteur est directeur à la Direction des innovations en milieu de travail au ministère du Travail. En 1997 et en 1998, il a dirigé une étude portant sur l'adaptation des entreprises de l'industrie du vêtement dans les pays de l'ALÉNA (Maschino, 2000). Elle est accessible dans le site Internet : www.naalc.org.
2. En 1991, on recensait 3143 établissements de confection de vêtements au Québec. Paul Bernard, 1992; www.mcc.gouv.qc.ca/pamu/themes/synthese/s2610.htm
3. Selon ce courant d'idées, ce sont les mesures possibles de rétorsion de la part des partenaires commerciaux visés qui seraient coûteuses pour un pays qui déciderait de rétablir des mesures protectionnistes de façon unilatérale. Cet argument vise particulièrement les économies de taille petite ou moyenne dont une forte proportion de la production annuelle est exportée.
4. Cet article porte sur l'industrie du vêtement (sous-secteur no-315 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord, SCIAN). Elle comprend la conception et le dessin des vêtements, la coupe du tissu, la couture et l'expédition des vêtements. Elle inclut aussi les accessoires vestimentaires tels que les gants, les casquettes, les ceintures, les mouchoirs, les foulards, etc. Elle diffère de l'industrie du textile qui consiste à produire, à partir de produits naturels ou synthétiques, des fibres, des filaments artificiels, des fils, des filés et des tissus (sous-secteur no-313 du SCIAN). L'industrie du textile requiert beaucoup de capital en comparaison de l'industrie du vêtement où la part des frais de la main-d'œuvre dans les coûts totaux de production est nettement plus importante.

Les principaux facteurs qui sous-tendent cette évolution sont ensuite décrits. Ils permettent de constater que plusieurs acteurs importants de cette industrie peuvent influer sur certaines orientations favorisant le niveau de l'emploi ainsi que des conditions de travail décentes. Les options favorisant le maintien des emplois ainsi que la compétitivité de l'industrie du vêtement dans les pays industrialisés sont également présentées. Enfin, l'article fait un survol des pratiques visant à faire respecter des normes minimales du travail reconnues par l'Organisation internationale du travail (OIT) dans les entreprises de vêtements situées dans des pays à bas salaires et qui limitent les pressions à la baisse sur les conditions de travail dans les pays industrialisés.

L'industrie du vêtement au Québec

L'intérêt suscité par cette industrie provient de son importance relative au sein de l'emploi dans le secteur manufacturier, en particulier dans la région de Montréal, de la baisse du nombre de salariés survenue au cours des dernières années et de la montée des importations sur le marché canadien.

Bref portrait de l'industrie

En 2003, le Québec comptait près de 50 000 emplois dans l'industrie du vêtement, ce qui représentait plus de la moitié des effectifs canadiens (54 %) (Emploi Québec, 2005)[5]. Ils étaient fortement concentrés à Montréal et dans les régions environnantes (70 % de l'emploi) ou près de la moitié des employés de production sont des immigrantes (Ministère du Développement économique et régional (MDER), 2003 : 77). Ce secteur comprend beaucoup de petites entreprises de sous-traitance spécialisées dans la couture. Signalons qu'en 2003, 72 % d'entre elles employaient moins de 50 personnes (MDER, 2003 : 68, 69). Toutefois, plus de la moitié des emplois (58 %) se retrouvaient dans des entreprises de 100 salariés et plus.

La multiplicité des petites entreprises explique en partie le fait que seulement 12 % des salariés soient membres d'un syndicat. En 2003, la main-d'œuvre était surtout constituée de femmes (71 % du total) occupant un emploi salarié à temps plein (91 %, en 2000) et touchant un revenu annuel moyen de 22 000 $. Près des deux tiers des employés touchaient un salaire horaire tandis que 15 % étaient rémunérés à la pièce, le reste gagnant un salaire à l'heure combiné à une prime au rendement (MDER, 2003 : 74). En 2003, l'âge moyen de ces salariés était plus élevé que celui de l'ensemble des travailleurs du Québec. Les personnes en emploi âgées de 45 ans et plus constituaient 43 % du total de la main-d'œuvre, par rapport à 35 % pour la moyenne des secteurs d'activité (MDER, 2003 : 74).

Rappelons enfin que les quatre décrets de convention collective qui déterminaient les conditions de travail dans une partie de cette industrie ont pris fin en novembre 1999 avec l'inclusion, dans la *Loi sur les normes du travail*, de dispositions transitoires concernant ce secteur particulier[6]. Des normes permanentes pour l'industrie du vêtement, incluses dans cette loi, sont en vigueur depuis le 1er janvier 2004. L'article 92.1 énonce que le gouvernement peut fixer, par règlement, « pour l'ensemble des employeurs et des salariés de l'industrie du vêtement » autrefois couverts par un décret, des normes portant sur le salaire minimum, la semaine normale de travail, les jours fériés, chômés et payés, la durée du congé annuel, la durée de la période de repas et le nombre de jours d'absence en raison d'événements familiaux. En 2004, 17 000 salariés de l'industrie du vêtement étaient visés par ces dispositions particulières[7].

5. Précisons que la plupart des statistiques reproduites dans cet article provenant de l'information sur le marché du travail (IMT en ligne) portent sur le secteur du vêtement et des produits en cuir (ce qui inclut le tannage et la chaussure), les vêtements constituant 90 % de l'emploi. Voir : http://imt.emploiquebec.net

6. Ces décrets consistaient à étendre plusieurs dispositions d'une convention collective à un segment de l'industrie du vêtement, soit : la confection pour dames, la confection pour hommes, la chemise pour hommes et garçons et le gant de cuir. Dans la pratique, le contenu de ces décrets faisait cependant l'objet de négociations entre les parties patronales et syndicales faisant partie des comités paritaires chargés de leur application.

7. Les conditions de travail des autres salariés de l'industrie du vêtement étaient fixées par les dispositions générales de la *Loi sur les normes du travail*, par leur convention collective ou selon la politique salariale et de gestion des ressources humaines de l'employeur. En mai 2005, le salaire minimum est ainsi de 8,10 $ de l'heure pour les salariés du vêtement visés par cette loi, contre 7,60 $ pour les salariés œuvrant dans tous les autres secteurs de l'économie.

L'évolution récente de l'emploi

L'emploi dans cette industrie a enregistré une baisse rapide à partir de 2002, ce qui constitue un renversement de la tendance à la hausse observée de 1997 à 2001. Rappelons que l'emploi avait décliné, de 1989 à 1991, pour se stabiliser ensuite jusqu'en 1996. Puis il avait connu une progression jusqu'en 2001. Cela était surtout dû à des hausses d'emplois dans le secteur des vêtements pour hommes[8], ainsi que dans certains segments des vêtements coupés-cousus pour dames.

Aujourd'hui, les pertes touchent l'ensemble du Canada, l'emploi dans le secteur du vêtement étant passé de 94 000 personnes en 2002, à 84 000 en 2003, puis à 71 000 en 2004 (Wyman, 2005). Selon Emploi-Québec (2005), « l'hémorragie qui frappe cette industrie se poursuivra au cours des prochaines années. C'est d'ailleurs le secteur qui vivra le plus important déclin de sa main-d'œuvre : 10 000 emplois devraient en effet disparaître d'ici 2008, ramenant le niveau de la main-d'œuvre à 45 000 ». Précisons qu'aux États-Unis, la situation s'est dégradée encore plus tôt, le nombre de travailleurs passant de 905 000 personnes en 1992, à 285 000 en 2004 (Bureau of Labor Statistics, 2005).

La montée des importations : la cause unique des pertes d'emplois?

La part croissante des importations de vêtements sur le marché canadien est aussi un trait saillant de l'évolution récente de cette industrie. Une étude de Statistique Canada indique en effet que « les vêtements importés accaparaient 35 % du marché canadien en 1992. En 2004, cette part avait atteint 62 % » (Wyman, 2005 : 2). Les vêtements importés sont venus concurrencer la production intérieure sur son principal marché - en 2002, 55 % de la production faite au Canada était écoulée dans le pays (Richter, 2004 : 10) - sans que les exportations ne puissent compenser cette baisse des ventes intérieures. Rappelons que les exportations canadiennes de vêtements, dont 90 % sont destinées aux États-Unis, ont stagné en 2000 et en 2001 pour décliner ensuite.

8. La hausse d'emploi s'est produite dans la confection de complets, de manteaux et de pardessus ainsi que de pantalons et de jeans pour hommes.

L'abolition récente de diverses barrières au commerce international de vêtements, qui est présentée plus loin, a donc mis les producteurs du Québec en présence de nouveaux concurrents, provenant de pays à faibles salaires et ce, sur leurs deux marchés, soit le Canada et les États-Unis.

L'avenir des emplois dans le secteur du vêtement est ainsi relié aux questions suivantes :

a) Est-il possible d'enrayer ce déclin en revenant sur l'application d'accords internationaux et en rétablissant des mesures de protection quant aux vêtements importés?

b) La progression des importations va-t-elle entraîner la disparition complète de cette industrie au Québec?

c) Les exportations québécoises de vêtements peuvent-elles croître pour compenser le recul des ventes sur le marché canadien?

d) Existe-t-il des moyens de maintenir une concurrence « équitable » entre les producteurs des diverses régions du monde, notamment en permettant aux salariés de chaque pays de bénéficier de normes minimales légales du travail?

Le commerce international de vêtements : la fin d'une ère protectionniste

Le commerce international de vêtements constitue un cas à part au sein de l'évolution générale des échanges mondiaux de produits manufacturés survenue au cours de la deuxième moitié du XX[e] siècle. En effet, alors que ces derniers connaissaient une libéralisation multilatérale croissante dans le cadre des accords successifs du General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)[9], le commerce international du vêtement demeurait encadré par des dispositions protectionnistes « transitoires » établies par les pays industrialisés.

9. Rappelons que le GATT est l'institution internationale, établie à Genève, qui servit de cadre à la mise en œuvre de huit grands accords multilatéraux de libéralisation du commerce mondial. Ils ont résulté de rondes de négociations multilatérales qui sont connues sous les noms suivants : Genève (1947), Annecy (1948), Torquay (1950), Genève (1956), Dillon (1960-1961), Kennedy (1964-1967), Tokyo (1973-1979) et Uruguay (1986-1994). Le GATT a été remplacé par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 1995.

Quarante ans de dispositions transitoires destinées à faciliter l'adaptation de l'industrie

Dès les années 60, les pays en développement furent invités à s'ouvrir aux produits des pays industrialisés. En revanche, ces derniers établirent, à partir de 1961, des quotas pour limiter les importations de vêtements de coton provenant des pays en développement. L'argument invoqué pour justifier ces mesures restrictives était de faciliter ainsi la reconversion progressive de l'industrie du vêtement en raison de son importance au sein de l'emploi manufacturier dans les pays industrialisés.

En 1974, les quotas et les tarifs douaniers appliqués aux importations de vêtements en coton provenant des pays en développement furent élargis à ceux faits avec une large gamme de tissus. Ces dispositions « transitoires » constituèrent le premier Arrangement multifibres (AMF) qui fut établi sous les auspices du GATT. L'AMF reconnaissait aux pays industrialisés le droit d'établir des quotas d'importation dans le cadre d'ententes bilatérales avec les pays en développement. Il dura vingt ans, jusqu'en décembre 1994, pour permettre aux pays industrialisés de compléter l'adaptation de leur industrie[10].

En 1995, l'Accord sur les textiles et les vêtements (ATV) a pris la relève de l'AMF. Établi dans le cadre de la nouvelle Organisation mondiale du commerce (OMC), l'ATV a prévu une période de transition de dix ans avant que sa mise en œuvre ne soit complète. Ce laps de temps permit aux pays industrialisés d'abolir en quatre étapes les quotas limitant le volume des importations provenant des pays en développement. Ils ont également réduit, de façon progressive, les tarifs douaniers sur ces importations de vêtements même si, aujourd'hui, ils demeurent plus élevés que ceux qui touchent les produits semblables circulant entre les pays de l'Union européenne et de l'Amérique du Nord.

Précisons que l'ATV prévoit que des mesures de sauvegarde[11] peuvent être adoptées, pour une durée de trois ans, si l'accroissement soudain et rapide des importations de produits spécifiques avait des effets néfastes directs sur l'industrie d'un pays importateur (OMC, 1995). Un gouvernement désirant instaurer ces mesures devrait en aviser l'OMC, consulter les pays d'où proviennent les importations perturbatrices et accorder un traitement de préférence aux pays classés parmi les moins avancés pour ne pas les pénaliser au niveau de leurs faibles revenus d'exportations.

En résumé, la mise en œuvre complète de l'ATV, le 1er janvier 2005, a mis fin à plus de quatre décennies pendant lesquelles les pays industrialisés ont bénéficié de dispositions protectionnistes « transitoires » pour faciliter l'adaptation de leur industrie du vêtement à un nouvel environnement international. C'est pourquoi on peut s'interroger, aujourd'hui, sur l'utilité d'un délai protectionniste additionnel, étant donné que cette adaptation ne s'est pas réalisée au cours des quarante-cinq dernières années.

Certains spécialistes des échanges internationaux estiment d'ailleurs que le renouvellement répété des mesures protectionnistes « transitoires » inhibe la capacité d'adaptation de l'industrie en donnant aux entrepreneurs l'impression que cette protection, telle que celle établie pour les vêtements en 1961, sera toujours là[12]. Cette vision a été confortée par le caractère contrôlé de l'ouverture aux importations de vêtements provenant de pays en développement qui s'est faite dans le cadre d'ententes particulières.

10. L'AMF fut renouvelé en 1977, en 1981 et en 1986. La dernière version fut prolongée par trois protocoles, jusqu'en décembre 1994.

11. Ces mesures de sauvegarde consistent à rétablir temporairement des quotas aux importations ou des droits de douane plus élevés. Le pays qui veut les imposer doit prouver à l'OMC « qu'un produit particulier est importé en quantités tellement accrues qu'il porte ou menace de porter un préjudice grave à la branche de production nationale concernée », www.wto.org. De telles mesures ne peuvent donc pas viser un ensemble de vêtements mais seulement un produit spécifique.

12. Voir par exemple, le document intitulé *Comprendre l'OMC* (2005), chapitre 1, « Éléments essentiels », www.wto.org, p. 14.

Une ouverture commerciale « contrôlée » accordée comme une mesure d'aide au développement des pays exportateurs

Au cours des années 70, 27 pays industrialisés ont instauré divers programmes d'importation, connus sous le nom de « Système de préférences généralisées », qui donnaient un accès privilégié à leur marché à des importations limitées de produits provenant des pays en développement. Les vêtements étant touchés par ces ententes, on assista à l'essor des exportations de vêtements par les pays du Sud durant les années 80.

Par la suite, les vêtements provenant des pays moins développés ont bénéficié d'autres facilités d'accès aux marchés du Canada, des États-Unis et de plusieurs pays industrialisés, dans le cadre d'ententes régionales ou bilatérales spécifiques signées pour favoriser le développement économique de certaines régions ou de pays spécifiques[13]. Enfin, au Québec, l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), qui est entré en vigueur en 1994, a éliminé, sur une période de dix ans, toutes les restrictions au commerce des exportations de vêtements, ce qui a favorisé les exportations du Mexique vers ses partenaires du Nord[14].

Toutefois, les avantages commerciaux offerts aux pays en développement, dans les ententes mentionnées ci-dessus, ont été accompagnés de diverses restrictions portant, entre autres, sur les quantités provenant de ces pays et sur l'origine des tissus utilisés pour la confection de ces vêtements. Cela a créé une réglementation mondiale complexe et diversifiée dont les changements fréquents ont favorisé l'apparition d'un « système de portes tournantes ». Ainsi, certains pays exportaient des vêtements vers les pays industrialisés jusqu'à ce que les quantités maximales bénéficiant d'une entrée libre sur ces marchés soient atteintes. D'autres pays en développement prenaient alors la relève car les quotas dont ils disposaient n'étaient pas encore atteints ou parce que des exemptions plus généreuses, sur le plan de ces quotas ou des tarifs douaniers, venaient de leur être accordées par des pays industrialisés.

L'application totale de l'ATV, en janvier 2005, a donc simplifié un lent processus de libéralisation « à la carte » du commerce mondial du vêtement que les pays industrialisés avaient entrepris, de façon séparée, dans le cadre de multiples accords avec des pays du Sud. Certes, l'ATV s'applique seulement aux pays membres de l'OMC, dont la Chine fait partie depuis 2001[15].

Le rétablissement durable de restrictions aux importations de vêtements par le Canada et par les États-Unis irait donc à contre-courant de l'évolution des relations Nord-Sud dans ce domaine. L'adoption de telles mesures toucherait les pays en développement dont les exportations de vêtements sont une source importante de revenus en devises étrangères[16]. Elle toucherait aussi beaucoup les pays pour lesquels l'importance des volumes de vêtements exportés donne à cette industrie un grand rôle sur le plan de l'emploi[17].

Le grand nombre de pays exportateurs et la multitude de petites entreprises, dans chaque pays, illustrent la vitalité et l'importance de cette industrie pour l'emploi et les exportations à l'échelle mondiale. Toutefois, rien n'indique que le transfert d'une partie croissante de la production des pays industrialisés vers les pays à bas

13. Par exemple, le 1er janvier 2003, le gouvernement du Canada a annoncé que les produits vestimentaires provenant des pays les moins avancés pourraient dorénavant entrer sur le marché canadien sans être assujettis à des quotas ou à des droits de douane. Aux États-Unis, des vêtements produits dans des pays d'Afrique, d'Amérique latine ou des Caraïbes peuvent entrer, sous certaines conditions, sans se heurter aux barrières protectionnistes habituelles à la suite de mesures prises dans le cadre de « l'aide au développement ». Mentionnons ainsi le *U.S. Generalized System of Preferences* (GSP, signé en 1976 puis renouvelé régulièrement), le *Caribbean Basin Economic Recovery Act* (CBERA, 1983), qui fut élargi en 2000 par le *U.S.-Caribbean Basin Trade Partnership Act* (CBTPA), le *Andean Trade Preference Act* (1991, élargi en 2002), l'*African opportunity Growth Act*(2004) ainsi que les accords de libre-échange signés avec le Chili (2003), les quatre pays d'Amérique centrale et la République dominicaine (2004), etc.

14. Seuls les vêtements produits avec des fils fabriqués en Amérique du Nord bénéficient de l'ALÉNA.

15. Les pays membres de l'OMC peuvent se prévaloir d'une clause de sauvegarde contre une montée soudaine des importations provenant de Chine pendant les douze ans qui suivent son entrée à l'OMC.

16. En 2000, les exportations de vêtements contribuaient à plus de 20 % des exportations de marchandises pour le Bangladesh (75 %), Macao (Chine, 73 %), Maurice (64 %), le Sri Lanka (50 %), Hong Kong (42 %), la Tunisie (40 %), le Maroc (32 %), la Turquie (25 %), le Pakistan (24 %) et la Roumanie (22 %). Source : OMC, tableaux sur le commerce mondial, principaux pays exportateurs et importateurs de vêtements, tableau IV.81, www.wto.org.

17. A titre d'exemple, l'industrie du vêtement offrait 331 000 emplois en Inde, en 2000, 462 000 emplois en Indonésie, en 2001, 501 000 emplois en Turquie, en 2002, 681 000 emplois au Mexique, en 2001, plus de 2 millions d'emplois en Chine, en 2001. H. Kyvik Nordas,*The Global Textile and Clothing Industry and the ATC*, OMC, Genève, discussion paper no 5, 2004, p. 12. En revanche, la part des vêtements dans les exportations de marchandises était de 15 % en Chine, en 2000, de 14 % en Inde, de 8% en Indonésie, de 7 % en Thaïlande et de 5,2 % au Mexique (OMC, 2005).

salaires se poursuivra jusqu'à la disparition de cette industrie dans les pays du Nord[18]. A titre d'exemple, rappelons que, au cours de la période 1990-2000, les exportations mondiales de vêtements ont augmenté à un rythme annuel beaucoup plus faible que celui qui avait été enregistré plus tôt, au cours des années 1985-1990, soit 6 % contre 17 % (OMC, 2005)[19].

La progression de ces échanges n'est donc pas linéaire et il n'est pas certain que la tendance à la hausse accélérée observée au cours des trois dernières années se poursuivra à un rythme aussi soutenu. Il est possible que les changements en cours dans les pays industrialisés constituent un ajustement à la mise en œuvre complète de l'ATV. Par la suite, les pertes d'emplois pourraient ralentir, une fois que les producteurs et les grands détaillants de vêtements auront complété leur ajustement à ce nouvel environnement.

Le caractère « mondialisé » de la production de vêtements signifie qu'il faut désormais envisager l'avenir de ce secteur, au Québec comme ailleurs, dans le contexte de son ouverture. Rappelons, à ce titre, que les pays industrialisés continuent même à être des acteurs importants dans le domaine des exportations de vêtements, même si le salaire horaire moyen y dépasse les 15 $.

Certes, la part des États-Unis, des pays de l'Union européenne et du Japon a diminué, passant de 41 %, en 1990 des exportations mondiales, à 30 % en 2003 (Bloskie, 2005). Pendant ce temps, celle de plusieurs pays en développement enregistraient une forte progression au regard de ces exportations. Tel a été le cas de la Chine, dont la part relative aux exportations mondiales de vêtements est passée de 8,9 % du total en 1990, à 23 % en 2003 (Bloskie, 2005) ainsi que du Mexique, de la Turquie, de l'Inde et de l'Indonésie[20].

Cela signifie que la disparité des conditions de travail prévalant dans cette industrie à l'échelle internationale est devenue une problématique de premier plan et ce, d'autant plus que l'on note l'existence d'ensembles régionaux Nord-Sud très intégrés.

Une industrie intégrée et marquée par la disparité des conditions de travail entre les pays du Nord et ceux du Sud

La configuration des échanges et de la consommation des vêtements révèle l'existence de sous-ensembles régionaux au sein desquels prévalent des conditions de travail très différentes.

Ainsi, les trois quarts des exportations de vêtements de l'Europe de l'Ouest se font entre les pays de cette région. Toutefois, les vêtements importés de l'extérieur par cette région proviennent essentiellement de pays situés dans les régions environnantes[21]. De son côté, le Japon importe essentiellement ses vêtements de l'Asie qui lui fournissait, en 2000, 90 % de ses achats à l'étranger[22]. Quant aux États-Unis, leurs importations proviennent principalement d'Asie mais aussi d'Amérique latine, ces régions ayant respectivement fourni 56 % et 30 % de leurs achats de vêtements à l'étranger en 2000[23].

Le Canada s'approvisionne surtout, quant à lui, au sein de l'ALÉNA. Les États-Unis sont le premier fournisseur, mais la part du Mexique a triplé depuis 1992, pour atteindre 7% des importations de vêtements en 2004 (Statistique Canada, 2005). Par ailleurs, deux pays d'Asie occupent une place importante. En premier lieu, les importations de vêtements provenant de Chine sont passées de 20 % du total, en 1992, à 36 %, en 2004. Ensuite, celles qui viennent de l'Inde ont triplé en valeur au cours de cette période, pour constituer 7% du total en 2004 (Statistique Canada, 2005).

18. Mentionnons qu'en 2001, le salaire horaire dans l'industrie manufacturière était de 16,60 $ au Canada et de 20,13 $ aux États-Unis, contre 0,22 $ en Inde, 0,48 $ en Chine, 2,88 $ au Mexique et 10,33 $ en Corée du Sud (Richter, 2004 : 22).
19. Tableau IV.75
20. Entre 1980 et 2000, leur part respective au sein des exportations mondiales de vêtements est passée de 4 à 18,1 % pour la Chine, moins de 1 à 4,4 % pour le Mexique, de 0,3 à 3,3 % pour la Turquie, de 1,5 à 2,8 % pour l'Inde, de 0,2 à 2,4 % pour l'Indonésie. Source : OMC, op. cit., tableau IV.80
21. Mentionnons la Turquie, les États baltes, la Tunisie, le Maroc, la Roumanie, la Pologne, la Bulgarie, etc. Hormis ces pays, seuls la Chine et Hong Kong sont aussi des fournisseurs importants, mais non dominants, de l'Union européenne.
22. Précisons qu'en 2000, la Chine a contribué pour 75 % aux importations de vêtements du Japon, contre 8 % pour les pays de l'Union européenne. Source OMC, op. cit.
23. Les principaux pays fournisseurs des États-Unis sont la Chine, Hong Kong, le Mexique et la Corée (OMC, 1995).

Si l'on présente cette réalité régionale sous l'angle des pays exportateurs de vêtements, la régionalisation apparaît encore plus prononcée. Ainsi, l'Amérique latine expédie la quasi-totalité de ses exportations de vêtements en Amérique du Nord, et cette relation est réciproque[24]. Par ailleurs, les pays de l'ancienne Europe de l'Est et du bassin méditerranéen destinent l'essentiel de leurs exportations à l'Union européenne[25]. Seule l'Asie diversifie davantage la destination de ses exportations de vêtements, en les expédiant principalement vers l'Amérique du Nord, mais également vers l'Asie et, dans une moindre mesure, vers l'Europe.

La dimension régionale de ces échanges permet de souligner deux points. Premièrement, elle souligne l'importance des facteurs autres que le coût salarial dans les flux commerciaux internationaux, tels que la facilité des communications et de déplacement du personnel spécialisé entre ces pays ainsi que le coût et la durée moyenne du transport des marchandises entre les zones de production et celles des importations. En outre, la présence d'une main-d'œuvre suffisamment nombreuse pour produire de gros volumes, ainsi qu'une expertise entrepreneuriale locale, sont deux facteurs nécessaires à la constitution de zones d'exportations importantes[26].

D'autres considérations jouent un rôle particulier pour certains gros pays exportateurs. Par exemple, la Chine mise aussi sur la présence d'une expertise de gestion de la production et des expéditions qui est appréciée par les grands acheteurs de vêtements étrangers (Desmarteau, 2004). Ses systèmes publics d'éducation, de soins de santé et de subventions du prix de plusieurs biens de consommation facilitent l'existence de salaires nominaux faibles. Par ailleurs, sa politique monétaire visant à faciliter ses exportations, en sous-évaluant la monnaie nationale par rapport au dollar des États-Unis, est fréquemment critiquée[27].

En deuxième lieu, le caractère régional du commerce international de vêtements fait ressortir l'importance, pour les gouvernements qui constituent ces sous-ensembles régionaux, d'établir une concertation pour que la disparité des conditions de travail ne donne pas lieu à une « concurrence déloyale » reposant sur le non respect des normes minimales du travail dans des « ateliers de misère »[28]. La mise en application de cette option serait facilitée par le fait que cette industrie est caractérisée par une certaine hiérarchie dans le pouvoir économique des principaux acteurs et ce, en dépit du grand nombre de petits producteurs qu'elle comprend. Une telle concertation devrait porter sur le respect, par les entreprises de chaque pays, des normes du travail nationales ainsi que des principales conventions de l'OIT dont il est fait mention plus loin.

Le rôle particulier du secteur de la distribution et de la consommation

La répartition de la production et de l'emploi entre divers pays ainsi que le respect des normes du travail « décentes » peuvent être influencés, de façon directe ou indirecte, par deux grands groupes d'acteurs qui ont un rôle important pour l'industrie du vêtement : les distributeurs de masse au détail et les consommateurs.

La prédominance des grands détaillants de vêtements

Au cours des années 1970, d'importants fabricants de vêtements, dont plusieurs entreprises multinationales,

24. En 2000, 94 % des exportations d'Amérique du Sud ont été expédiées en Amérique du Nord; cette dernière a envoyé 63 % de ses exportations de vêtements en Amérique latine. Source : OMC, op. cit.
25. Par exemple, en 2002, plus de 95 % des exportations de vêtements du Maroc, de la Tunisie et de la Roumanie étaient destinées à l'Union européenne, ce pourcentage étant de 90 % pour la Pologne et de 68 % pour la Turquie (Nordas, 2004 : 22).
26. Ceci explique que les exportations de vêtements de pays ayant une faible population active et ne disposant pas d'une expertise entrepreneunale demeurent faibles malgré de très bas salaires (mesurés en dollars).
27. Le 6 avril 2005, deux membres de la Chambre des représentants des États-Unis ont introduit le *China Currency Act*. Ils demandent notamment que soient définis des paramètres pour mesurer le niveau de manipulation du taux de change par les autorités monétaires de Chine et pour mesurer son impact sur le commerce. Le 7 avril, deux sénateurs ont annoncé que le Sénat se prononcerait le 27 juillet sur un projet de loi semblable. Il prévoit une période de six mois de négociations entre les gouvernements des États-Unis et de la Chine. Si les parties n'arrivaient pas à une entente, les États-Unis imposeraient, selon le projet de loi, un tarif douanier de 27,5 % sur tous les produits venant de Chine jusqu'à ce que le gouvernement de la Chine mette en œuvre un plan de réévaluation de sa monnaie nationale.
28. Ces établissements de production, connus en anglais sous le nom de « sweat shops », sont caractérisés par le non-respect des normes du travail, qu'il s'agisse de celles qui sont fixées par des lois nationales ou par les conventions de l'OIT mentionnées plus loin.

ont commencé à donner en sous-traitance une partie de leur production à des entreprises situées dans les régions environnantes et en Asie. La raison reposait simplement sur le coût des salaires. Cet approvisionnement externe a augmenté leur pouvoir de négociation vis-à-vis des sous-traitants de leur pays. Il leur a aussi permis d'accroître leur part du marché vis-à-vis des PME. On est ainsi aujourd'hui en présence d'un nombre limité de grands producteurs, la majorité des petites entreprises que comprend l'industrie du vêtement œuvrant à titre de sous-traitants.

Puis, les « designers[29] », forts du pouvoir de leur image de marque sur le marché, ont adopté une stratégie semblable. L'importance des commandes qu'ils confiaient à l'origine à des entreprises manufacturières leur a permis de contourner ces dernières pour traiter directement avec des sous-traitants locaux puis avec des fournisseurs situés dans les pays en développement. En outre, le pouvoir des « designers » sur les producteurs, locaux et étrangers, s'est aussi accru par le fait qu'ils peuvent leur concéder des licences permettant à ces producteurs de coudre le logo des marques sur des vêtements produits par eux-mêmes.

Par la suite, les grandes entreprises du secteur de la vente au détail ont accaparé une part croissante dans la distribution des vêtements, au détriment des petites chaînes de magasins, des boutiques indépendantes et des magasins tenus autrefois par les manufacturiers. Le pouvoir d'achat des grands magasins[30], des grandes surfaces de vente à rabais[31] et des chaînes spécialisées[32] leur a ainsi permis d'imposer leurs prix d'achat aux producteurs nationaux, de créer leurs propres marques et, finalement, de recourir directement à une production de sous-traitance locale ou faite à l'étranger. Ce groupe est ainsi devenu l'un des plus importants acteurs de l'industrie du vêtement. À titre d'exemple, les trois catégories de grands détaillants mentionnés ci-dessus accaparaient presque les trois quarts des ventes de vêtements, au Canada, en 2001, alors que les détaillants indépendants n'en réalisaient que 12,5 % (MDER, 2003 : 129). Aux États-Unis, on estime que les dix plus importants détaillants de vêtements réalisent 53 % des ventes au détail (Richter, 2004 : 12).

D'autres facteurs ont grandement facilité l'établissement des relations entre les grands donneurs d'ouvrage et leurs nombreux sous-traitants. Ainsi, la vitesse et la précision des commandes envoyées à des producteurs éloignés, ainsi que les délais de livraison, ont été améliorés par le développement de logiciels, la numérisation des dessins, le soutien informatique aux opérations situées en aval de la production[33] et par l'Internet. La possession de l'équipement approprié pour répondre à certaines commandes ainsi que la connaissance des critères, des exigences et des besoins des donneurs d'ouvrage sont aussi des facteurs qui tendent à « fidéliser » de telles relations d'affaires.

Dans ce contexte, il est possible d'inclure, dans les contrats entre les donneurs d'ouvrage et leurs sous-traitants, le respect de conditions de travail minimales, qu'elles soient définies par une loi nationale, par des conventions de l'OIT, par des conventions collectives de travail ou par des politiques salariales et de gestion des ressources humaines des entreprises.

Les possibilités découlant de la demande de vêtements

L'achat de vêtements apparaît, de prime abord, comme une action strictement individuelle au sein d'un marché de masse, ce qui donne l'impression que le consommateur n'a pas de prise sur les conditions dans lesquelles sont confectionnés ces produits. Pourtant, une brève revue des trois grandes catégories qui constituent la demande de vêtements montre que les consommateurs disposent d'un pouvoir potentiel pour influencer les conditions de travail dans cette industrie.

Prenons l'exemple de la première catégorie de vêtements, soit ceux dont le style change peu et dont les quantités vendues ne connaissent pas de fluctuations

29. À titre d'exemple, mentionnons Tommy Hilfiger, Donna Karan, Calvin Klein, Ralph Lauren. Le terme est donné par *Le grand dictionnaire terminologique*, www.granddictionnaire.com.
30. Citons La Baie, Nieman Marcus, Nordstrom, JC. Penney, Sears Roebuck.
31. Mentionnons comme exemples Price/Costco, Kmart, Wall-Mart, Zellers, Winners.
32. Citons Gap, Old Navy, La Senza, Simmons, Talbots.
33. Il s'agit en particulier du dessin assisté par ordinateur, puis de son utilisation pour faire les patrons et procéder à leur gradation. Ensuite, l'informatisation des processus peut aussi être utilisée pour placer les divers morceaux d'un vêtement de façon optimale sur les rouleaux de tissus, puis pour procéder à leur coupe.

annuelles importantes. Ils sont donc commandés en grandes quantités plusieurs mois à l'avance et les producteurs des pays à faibles salaires ont un net avantage pour les produire, sauf lorsque leur confection peut être hautement mécanisée, réduisant ainsi le temps d'intervention de la main-d'œuvre. De façon générale, l'importance des commandes données pour cette catégorie de vêtements est telle qu'elle offre aux donneurs d'ouvrage un levier pour exiger des sous-traitants le respect de certaines conditions de travail. Dans certains cas, il est même possible à certains gros acheteurs d'en faire une condition préalable à l'octroi d'une commande[34].

La seconde catégorie de vêtements, ceux qui ont un « contenu de mode moyen »,[35] est caractérisée par le fait que le prix n'est pas le facteur exclusif pour les consommateurs. D'autres caractéristiques, dont certaines changent rapidement[36], les amènent ainsi à effectuer leurs achats en tenant compte de critères concernant la santé, l'écologie ou des valeurs morales portant sur le travail des enfants ou des conditions de travail « décentes » consacrées par les normes minimales du travail. L'important est que les consommateurs aient un accès facile et pratique à cette information, en particulier au moment de faire leurs achats[37].

D'autre part, les changements de la mode et des goûts obligent les producteurs et les détaillants à suivre de près l'évolution de leurs ventes, faire régulièrement des modifications de style, même mineures, éviter l'accumulation de stocks et reconstituer rapidement leurs étalages par des commandes de remplacement en cours de saison[38]. Nous verrons plus loin que cela offre des avantages aux producteurs établis à proximité des grands centres de consommation.

Enfin, il y a les vêtements dotés d'un fort contenu de mode. Leurs caractéristiques changent régulièrement, mais les quantités vendues resteront toujours limitées à quelques segments de marché, étant donné leur prix élevé. Ces producteurs ne tiennent pas à avoir leur image ternie par une association, même indirecte, avec des sous-traitants ne respectant pas les normes légales du travail. Toutefois, leur importance directe pour l'emploi est modérée. Ils exercent cependant un effet d'entraînement sur la demande de produits moins élaborés mais qui sont inspirés de la haute couture[39].

Les facteurs favorisant une production au Québec

Les salaires constituent plus de 50 % des coûts de production des entreprises manufacturières de vêtements et plus de 70 % de ceux des sous-traitants. Ils demeureront un élément central pour cette industrie et il ne fait aucun doute que le poids des pays à bas salaires est là pour rester. Toutefois, l'importance relative des salaires diminue lorsque la nature du produit ou du tissu utilisé permet des processus fortement mécanisés, voire automatisés[40]. Le rôle des salaires diminue aussi lorsque le prix de vente est influencé par des facteurs externes tels que l'importance du contenu de mode ou l'utilisation de matériaux coûteux permettant des usages spéciaux[41].

D'une façon générale, les producteurs cherchent à maintenir leurs inventaires le plus bas possible afin d'en réduire les coûts d'achat et d'entreposage et de diminuer

---

34. Pensons à la demande d'uniformes de travail provenant des corps d'emplois œuvrant dans les grandes entreprises, les services municipaux, provinciaux et fédéraux, les hôpitaux, les écoles et les universités, etc.
35. Ce terme fait référence à des vêtements qui subissent certaines variations, même mineures, d'une année à l'autre, ne serait-ce que sur le plan des couleurs, de légères modifications dans le style de la coupe ou de la longueur, etc.
36. Les changements de cette demande peuvent même toucher la structure classique de l'industrie. Par exemple, en 2002, les magasins spécialisés dans les vêtements unisexes ont réalisé 32 % des ventes totales de vêtements au Canada, contre 26 % en 1997. Lin, Jane, «Nouvelles tendances : la vente de détail de vêtements au Canada », Statistique Canada, document analytique, no 11-621-MIF, 2003.
37. Tel est le cas des étiquettes précisant que le produit (tapis, ballon), n'a pas été fabriqué par des enfants.
38. La durée moyenne de la présence de ces vêtements dans les magasins serait d'une dizaine de semaines, alors que celle des produits de base serait de quatre à cinq mois. Congress of the United States, 1992, *U.S.-Mexico Trade: Pulling Together or Pulling Apart?* p. 176.
39. Précisons enfin que la part des vêtements dans les dépenses de consommation des ménages est demeurée stable depuis quelques décennies, aux alentours de 7 % (Lin, 2003). Seule la baisse des prix des vêtements a fait diminuer un peu son poids relatif au cours de certaines années. Ministère du développement économique régional, *La filière de l'habillement au Québec*, p. 40. Dans un tel contexte, les détaillants doivent miser sur un contrôle très serré de leurs coûts pour assurer leur rentabilité.
40. Tel est le cas de plusieurs types de sous-vêtements, de chandails en coton ouaté.
41. C'est le cas de la « haute couture » et de vêtements dits « intelligents » dont les tissus captent des informations qui sont transmises à ceux qui les portent par un moyen technologique.

les risques associés aux changements de la demande. Cela requiert un suivi serré de l'évolution des ventes, ainsi qu'un approvisionnement continu basé sur des commandes plus petites et fréquentes. Ces exigences concernant la gestion des marchandises ont amené les détaillants à confier cette fonction à des fournisseurs. Ceux-ci doivent même souvent livrer des produits emballés, étiquetés, voire mis sur des cintres et prêts à être placés dans les succursales. Les exigences des détaillants portent aussi sur une grande rapidité de production et de livraison qui se mesure en termes de jours et non de semaines. Tout ceci laisse une zone de production où les avantages respectifs des producteurs du Sud et ceux du Nord peuvent varier selon la taille de la commande, les délais de livraison et les caractéristiques particulières du produit.

Par ailleurs, la gestion de l'offre exige aussi de la part des fabricants une certaine garantie quant à l'absence de défauts sur les produits livrés. Le contrôle de la qualité qui en résulte nécessite des visites régulières chez ces derniers. Enfin, la lutte contre le « piratage » des modèles par la copie et la contrefaçon est facilitée par des relations étroites avec les fournisseurs et par un environnement juridique approprié. Ces facteurs donnent certains avantages aux producteurs situés près des grands centres de consommation des pays industrialisés car ils peuvent facilement être visités par les spécialistes des achats et du contrôle de la qualité à l'emploi des principaux détaillants. Il en est de même pour des vêtements faits sur commande qui requièrent des échanges directs et fréquents avec les acheteurs.

Quelques avenues pour l'industrie au Québec

La nouvelle donne de l'environnement international soumet la production et les emplois au Québec à une concurrence très forte qui ne peut plus être arrêtée par des mesures protectionnistes. Mais nous avons cependant vu que certaines caractéristiques de la demande ainsi que plusieurs exigences de la gestion de la production et de la distribution offrent un cadre qui inclut plusieurs opportunités pour les principaux acteurs de l'industrie. Elles comprennent le développement de créneaux de production et de ventes ainsi que l'adaptation des ressources humaines et le renforcement des compétences.

Les principales opportunités favorisant le maintien de la production de vêtements au Québec portent sur les perspectives d'exportation, le choix de segments de production et de créneaux de marchés ainsi que sur le développement de nouveaux produits. Ces orientations s'accompagnent souvent du renforcement des liens avec des fournisseurs de tissus ou de l'établissement d'une présence directe sur le marché du détail.

Les exportations aux États-Unis

Les facteurs favorisant la proximité géographique des producteurs vis-à-vis des grands centres de consommation confèrent une importance particulière au développement des exportations vers les États-Unis. Rappelons que, de 1990 à 2001, celles du Québec ont connu un taux de croissance moyen de 20,6 % par an. Toutefois, la valeur des vêtements exportés par le Canada vers ce pays ne dépasse pas 1 % de ce marché (Richter, 2004 : 10). Les producteurs du Québec disposent donc d'une marge de manœuvre pour y accroître leurs exportations, d'autant plus que la taille de ce marché augmente le choix des créneaux et des segments de la production. Enfin, cette stratégie peut être facilitée par le fait que plusieurs grands détaillants sont les mêmes au Canada et aux États-Unis.

Une production spécialisée et orientée vers la réponse rapide

La spécialisation dans une production réalisée dans de courts délais, entre la réception des commandes et la livraison aux points de vente, constitue l'une des options qui convient le mieux aux producteurs établis près des grands centres de consommation. Au Québec, les entreprises bénéficient d'avantages complémentaires tels que les facilités de transport et d'entreposage, la possibilité d'utiliser les technologies d'information et de communication dans leurs rapports avec les clients et le recours au soutien informatisé des opérations situées en amont et en aval de celles de la couture en atelier.

Cette production, qui en est essentiellement une de sous-traitance, peut se faire dans le cadre de commandes de modèles particuliers appartenant à des collections diversifiées ou de produits de base à modifier en cours de saison. Ces commandes peuvent aussi être faites pour reconstituer des stocks, réassortir des

collections ou les actualiser en cours de saison. De façon générale, cette orientation requiert de bonnes relations d'affaires avec de grands détaillants, ainsi qu'une maîtrise de la logistique de la distribution. Enfin, il existe aussi des occasions de production de vêtements personnalisés fabriqués en quantité limitée pour des événements spéciaux organisés par des entreprises, des fédérations sportives, des organismes communautaires, etc.

Le développement de nouveaux produits

Le développement de nouveaux produits offre également des perspectives intéressantes aux entrepreneurs du Québec, bien que cela requière une certaine assise financière. Ainsi, la segmentation accrue du marché associée aux classes d'âge, à la diversité culturelle croissante de l'Amérique du Nord et au développement de vêtements à usages spécialisés, offre de nouvelles possibilités d'affaires pour des produits dont le prix de vente ne constitue pas le seul critère du choix des consommateurs[42].

Le développement des compétences et de la gestion des ressources humaines

Les options de production qui s'offrent aux entreprises établies au Québec comportent une baisse des emplois de production, en particulier ceux qui sont consacrés à des opérations simples de couture. En revanche, elles requerront de remédier à une pénurie de compétences dans l'industrie pour certains emplois reliés à l'administration et à la commercialisation, ainsi que pour de nouveaux métiers nécessitant une formation spécifique. Ces derniers concernent des domaines tels que les achats, les expéditions, l'entreposage, ainsi que la logistique de l'ensemble des processus de production et de distribution, les technologies de l'information et le contrôle de la qualité.

Les forces et les faiblesses des entreprises

Certaines faiblesses des entreprises résultent de leur manque de préparation à ce nouvel environnement. Ainsi, une majorité des firmes de cette industrie n'auraient pas de stratégie ni de planification claire sur les orientations à prendre pour s'adapter à ces importants changements de leur marché. Un rapport portant sur le Canada ajoute que « la mauvaise image de l'industrie et ses piètres pratiques de rémunération nuisent considérablement à ses efforts de recrutement. La formation est souvent inappropriée pour soutenir la mise en œuvre de nouveaux modèles opérationnels » (Richter, 2004 : 3). L'un des défis à relever sera donc d'améliorer, de façon générale, les compétences en matière de gestion. La rémunération et la gestion des ressources humaines devraient plus particulièrement faire l'objet de révisions à la hausse pour attirer et conserver les compétences requises (Richter, 2004 : 4-5).

Par ailleurs, le développement de nouveaux produits requiert des investissements qui dépassent souvent les capacités financières de petites entreprises. Il en est de même pour le développement de l'image de marque des produits. Quant à la confection faite sous licence ou pour divers grands détaillants, elle exige une bonne expertise sur le plan de la gestion de la production, des expéditions et du contrôle de la qualité. Enfin, l'installation des logiciels permettant le soutien informatisé de diverses séquences du processus de réception des commandes, de préparation de la production et de planification des expéditions nécessite aussi des investissements élevés.

En revanche, le Québec dispose de plusieurs atouts pour maintenir sa présence au sein de l'industrie nord-américaine du vêtement. Cette dernière est représentée par plusieurs associations patronales et syndicales[43] capables de faire valoir les besoins de leurs membres. Des consensus entre de telles organisations pourraient grandement faciliter le choix et la mise en œuvre de mesures de soutien, au niveau de l'industrie, pour faciliter l'adaptation et le recyclage des salariés et des entreprises.

42. Mentionnons, à titre d'exemple, des vêtements spécialisés conçus pour des activités récréatives, de plein air et de sport, des vêtements « verts » inoffensifs pour le corps ou l'environnement (biodégradables ou faits avec des matériaux recyclés), etc.

43. De plus, Liaison Mode Montréal regroupe quatre associations de producteurs de vêtements. L'association sectorielle paritaire de l'habillement regroupe cinq associations patronales et deux syndicales.

Par ailleurs, il existe à Montréal un noyau réel de designers qui bénéficient de la présence d'une masse critique d'entreprises. Cette ville compte également plusieurs établissements d'enseignement dédiés à l'industrie du vêtement qui offrent des formations diversifiées allant jusqu'au niveau universitaire.

L'équité dans les conditions « internationales » du travail

Le maintien de la production, au Québec comme dans les pays industrialisés, est également associé à la capacité de tous les intervenants de faire respecter des normes minimales du travail, nationales et internationales portant sur le salaire minimum, la durée de la journée et de la semaine de travail, la majoration du taux de rémunération des heures supplémentaires, le travail des enfants, la santé et la sécurité du travail ainsi que le droit d'association et de négociation.

Depuis une quinzaine d'années, diverses approches ont été abordées pour que des normes minimales du travail soient respectées dans les usines de pays en développement exportant des vêtements et pour éviter que, dans les pays industrialisés, des « ateliers de misère » fassent une concurrence déloyale aux entreprises qui respectent les normes légales du travail (Polsaki, 2004). Elles vont de la promotion de la *Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail*, adoptée par l'OIT en 1998[44], à des accords parallèles accompagnant des ententes de libre-échange[45], en passant par des clauses enchâssées dans des accords bilatéraux établis par divers pays industrialisés avec des pays en développement.

La volonté de faire respecter les normes minimales du travail définies par l'OIT dans les entreprises de confection, quel que soit leur pays d'origine, est une avenue prometteuse à cause de son caractère multilatéral et des capacités de cet organisme à aider les États signataires à faire respecter ces normes légales.

Par ailleurs, le développement de la sensibilité des consommateurs à cet aspect donnerait un avantage aux entreprises produisant dans des pays où il serait plus facile de faire « certifier » que les normes légales du travail sont respectées par les entrepreneurs. La question qui se pose est néanmoins celle de l'organisation d'un processus de certification qui soit homogène selon les pays, transparent et peu coûteux.

Ensuite, l'application de ces normes du travail établirait un lien de causalité plus direct entre l'essor de la production dans les pays du Sud et l'amélioration des conditions de travail des salariés, même avec des normes qui tiennent compte du niveau de développement économique des pays concernés. Enfin, le respect du droit d'association et de négociation des conditions de travail favoriserait le progrès réel de la démocratie à l'échelle internationale. Ce volet déborde du cadre particulier de l'industrie du vêtement, même si cette dernière constitue un domaine particulièrement propice à sa mise en œuvre, compte tenu du grand nombre de salariés visés. Elle constitue aussi un cas exemplaire d'une étroite intégration entre des pays du Nord et du Sud.

Par ailleurs, des associations communautaires et syndicales, des organismes non gouvernementaux et des partis politiques ont régulièrement proposé, dans divers pays industrialisés, des mesures visant à cibler les produits d'importation fabriqués dans des entreprises ou dans des régions où les droits des salariés sont systématiquement ignorés. Enfin, des regroupements de producteurs ont également établi des codes de conduite que leurs membres s'engagent à respecter sur une base volontaire[46].

---

44. En vertu de cette déclaration, tous les États membres de l'OIT doivent promouvoir les principes suivants, même s'ils n'ont pas adopté les huit conventions de l'OIT qui s'y rapportent soit : 1) la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective (conventions 87 et 98), 2) l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire (conventions 29 et 105), 3) l'abolition effective du travail des enfants (conventions 138 et 182), et 4) l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (conventions 110 et 111).

45. Pour le Canada, mentionnons les accords sur le travail, parallèles aux ententes de libre échange, tels que l'Accord nord américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT, 1994, Canada, États-Unis et Mexique), celui signé avec le Chili (1997), le Costa Rica (2001). D'autre part, une clause portant sur le respect des normes du travail se trouve enchâssée dans le texte des accords de libre-échange signés par les États-Unis avec la Jordanie (2000), Singapour (2002), le Chili (2003) et quatre pays d'Amérique centrale auxquels s'est jointe la République Dominicaine (2004).

46. Voir, par exemple l'énoncé de 12 principes de l'American Apparel & Footwear Association. Depuis 2000, elle certifie les usines de ses membres à la demande de ces derniers. Voir : www.wrapapparel.org

La mise en application de ces diverses options, qui n'est cependant pas aisée, ne saurait être abordée dans cet article. Quoi qu'il en soit, l'industrie du vêtement doit vivre avec une certaine ambiguïté qui existe dans nos sociétés entre les points de vue du citoyen, du salarié et du consommateur.

Bibliographie

Bloskie, C., 2005, «Industries canadiennes du textile et du vêtement », *L'observateur économique canadien*, étude spéciale, mars.

Congress of the United States, 1992, U.S.-Mexico Trade: Pulling Together or Pulling Apart?

Desmarteau, Kathleen, février 2004, « China Safeguard Issue Ignites Industry », *Apparel*, reproduit dans www.apparlemaq.com.

Bureau of Labor Statistics, 2005, *Employment, Hours, and Earnings from the Current Employment Statistics Survey* (National), Apparel Sector, données non désaisonnalisées, www.bls.gov.

Emploi Québec, 2005, Information sur le marché du travail (IMT en ligne), http://imt.emploiquebec.net

Lin, Jane, 2003, « Nouvelles tendances : la vente de détail de vêtements au Canada », Statistique Canada, document analytique, no 11-621-MIF.

Maschino, Dalil, 2000, *Pratiques « normales » et « avancées » dans l'industrie nord-américaine du vêtement*, Secrétariat de la Commission nord-américaine du travail, Washington D.C., 124 pages. Cette étude est accessible dans le site Internet : www.naalc.org

Ministère du Développement économique et régional (MDER), 2003, *La filière de l'habillement au Québec*, octobre.

Nordas, H. Kyvik, 2004, *The Global Textile and Clothing Industry and the ATC*, OMC, Genève, discussion paper no 5.

Organisation mondiale du commerce (OMC), 2005, *Comprendre l'OMC*, chapitre 1, « Éléments essentiels », www.wto.org.

OMC, 2005, Tableaux sur le commerce mondial, principaux pays exportateurs et importateurs de vêtements, tableau IV.81 www.wto.org.

Polaski, Sandra, 2004, « Protecting Labor Rights Through Trade Agreements : An Analytical Guide », *Journal of International Law and Policy*, vol 10 :13, 14 juillet 2004, p. 13-35.

Statistique Canada, 2005, « Étude : les industries du textile et du vêtement », *Le Quotidien*, 21 mars.

Richter RSM, 2004, *Le vêtement au Canada : perspectives d'avenir*, rapport présenté par le Conseil des ressources humaines de l'industrie du vêtement, mars.

Tison, Marie, 2004, « L'industrie du vêtement file un mauvais coton », *La Presse Affaires*, 23 avril

Wyman, Diana, 2005, Extension ou contraction? Les industries du textile et du vêtement au Canada, Statistique Canada, mars.

Résumés de recherches

La dimension ressources humaines dans la prestation électronique de services gouvernementaux

par Michel Audet[1]

Gouvernement électronique, gouvernement en ligne, gouvernement en direct, administration électronique et prestation électronique de services sont autant de concepts qui représentent l'utilisation des technologies de l'information à des fins de prestation de services publics afin de mieux répondre aux citoyens et aux entreprises. Les défis associés à cette transformation des administrations publiques relèvent à la fois de la protection des renseignements personnels, de la gestion budgétaire et financière, de la gestion des affaires publiques et du bien commun, de la gestion de l'information et des ressources technologiques, de la gestion du changement ainsi que de la gestion des ressources humaines (GRH). Afin d'explorer les tenants et les aboutissants du déploiement du gouvernement en ligne, le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) a conduit une recherche appliquée mettant à contribution des chercheurs de cinq universités québécoises ainsi qu'une dizaine de partenaires des secteurs privé et public.

Les objectifs

Un des volets de cette recherche cible la dimension humaine des organisations et vise à répondre aux questions suivantes :

Quelle est la dynamique des acteurs qui jouent un rôle en matière de GRH dans le déploiement d'activités de prestation électronique de services? Comment ces acteurs sont-ils appelés à se transformer afin de s'adapter à la réalité du gouvernement électronique?

Quelles sont les pratiques de GRH qui ont un apport significatif au succès des chantiers de gouvernement électronique? Peut-on définir un ou des modèles de GRH soutenant les initiatives de prestation électronique de services?

Quels sont les effets du déploiement du gouvernement électronique sur les personnes et sur les emplois?

La méthodologie

La méthodologie retenue pour répondre à ces questions est de nature qualitative. Outre la revue de littérature, les chercheurs ont réalisé des études de cas (neuf ministères et organismes dont sept dans l'administration publique québécoise) à l'aide d'entrevues et d'analyse documentaire.

Les résultats

Dynamique des acteurs

Il ressort de nos travaux que certains acteurs prennent beaucoup de place et d'autres, pas assez. Ainsi, les gestionnaires de projet exercent un leadership très marqué en matière de GRH dans les projets de gouvernement électronique. Bien que ce phénomène contribue à donner toute la légitimité nécessaire au rôle du gestionnaire et à sa responsabilisation, les effets non désirés s'expriment par l'apparition d'une certaine anarchie, ou du moins la présence d'une multitude de modes de gestion des ressources humaines. Ce phénomène échappe à l'expertise et au leadership des directions des ressources humaines (DRH) en matière de gestion des ressources humaines, à la fois dans les ministères et organismes et dans les organismes centraux tels le Secrétariat du Conseil du trésor et le Conseil exécutif.

1. Michel Audet est professeur titulaire au Département des relations industrielles à l'Université Laval et Directeur scientifique du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO).

Un modèle émergent de GRH

Un certain nombre de pratiques de GRH semblent expliquer les succès et échecs des projets Technologie de l'information (TI). La formation, l'organisation du travail, la communication, la mobilisation, le soutien aux employés en difficulté, l'assistance professionnelle (coaching) et la dotation sont les leviers en matière de GRH dans les projets de prestation électronique de services. Ces pratiques prennent des formes diverses en fonction du contexte organisationnel, de la nature du service, des équipes de travail, du gestionnaire de projet et de la culture de l'organisation. Même si l'agencement de ces pratiques prend la forme de modèles variés et diversifiés, on constate néanmoins l'émergence d'un modèle de GRH qui se déploie en parallèle avec celui que nous avons décrit comme le modèle bureaucratique traditionnel caractérisé par des pratiques de GRH dites fonctionnelles qui supportent les opérations régulières de l'administration publique. Il est urgent de se questionner sur la façon dont ce nouveau modèle se comporte et, surtout, sur la cohabitation de ces derniers afin de prévenir les conflits potentiels. Ceux-ci sont symbolisés par la rencontre de l'efficacité requise par la réalisation des projets et l'équité portée par le modèle fonctionnel de GRH.

Les répercussions ressources humaines

Les projets de prestation électronique de services ont des répercussions ressources humaines positives, neutres ou négatives. Celles qualifiées de positives sont associées à la performance, la qualification, l'autonomie et l'apprentissage. Celles dites neutres concernent les emplois (volume et nature), la mobilisation des personnes et la rémunération. Quant à celles considérées comme négatives, elles ne touchent que la santé mentale et physique des employés dans quelques cas. En matière de répercussions, il faut avant tout déplorer l'absence de modèles, de stratégies, de méthodes ou d'outils de gestion permettant d'anticiper ou de scénariser les effets réels ou potentiels, qu'ils soient positifs, négatifs ou neutres. On observe que les gestionnaires s'en remettent davantage à une gestion des ressources humaines de type improvisé et réactif.

Recommandations

À la suite de la description des problèmes qui émergent de notre analyse, huit recommandations pourront servir de base de réflexion pour améliorer la dimension Gestion des ressources humaines dans la prestation électronique de services gouvernementaux :

1. Les DRH doivent remettre en question leur offre de service actuelle et proposer une nouvelle offre de service mieux adaptée aux nouveaux rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement. Cette nouvelle offre fait en sorte que les DRH seront perçues comme un joueur stratégique visant à soutenir les projets de Technologie de l'information (TI) non seulement par une meilleure adaptation des pratiques RH et un soutien aux gestionnaires plus efficace, mais surtout par l'élaboration de stratégies visant à développer des capacités organisationnelles qui feront cohabiter les logiques fonctionnelles et les logiques de gestion de projet.

2. Les syndicats gagneraient à définir un positionnement idéologique et pragmatique clair en tant que joueur stratégique dans le déploiement du gouvernement électronique. Ce positionnement devrait être progressiste et reposer sur une expertise de qualité. Les comités ministériels sur l'organisation du travail (CMOT) pourraient s'avérer des instances pertinentes pour stimuler la réflexion sur les répercussions du gouvernement électronique et sur les opportunités liées à la gestion du changement.

3. Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), en collaboration avec les associations de gestionnaires, doit rapidement alimenter une culture de formation et de développement, à tous les niveaux, afin d'accélérer la professionnalisation du métier de gestionnaire. Les activités de développement doivent cibler les savoirs techniques, les savoirs organisationnels, les savoir-faire en gestion de projet et de mise en œuvre et, finalement, les savoir-être en travail d'équipe.

4. Profitant de la réforme de la Loi sur l'administration publique, de la « réingénierie » de la fonction RH et de la création d'un centre du leadership, le SCT et les DRH pourraient aller au devant en créant un centre d'expertise visant à systématiser les meilleures

pratiques RH dans le contexte de la gestion de projet et des structures matricielles. Ce centre serait davantage virtuel, animé par quelques ressources à plein temps ou à temps partiel.

5. Une stratégie de partage des connaissances entre le secteur privé et le secteur public doit être définie et donner des résultats afin de rendre plus autonomes les décideurs de l'État face aux choix stratégiques et à la mise en œuvre.

6. Les champions et les équipes de projet doivent partager leurs connaissances relativement aux bons coups et aux apprentissages issus des échecs ou des erreurs commises. Ce partage de connaissances doit reposer sur une culture et des pratiques de gestion de connaissances qui sont supportées par des moyens modernes d'apprentissage (apprentissage en ligne, communautés de pratique, collecticiels, etc.). Ces actions devraient être ciblées en fonction des clientèles et des intérêts particuliers (technologues, gestionnaires de projet, champions, DRH, etc.).

7. Les DRH et les gestionnaires de projet devraient mettre au point un processus de planification RH adaptée et intégrée aux cycles de vie des projets et à la structure matricielle, permettant entre autres de faire état de scénarios possibles en matière d'effets directs et indirects sur les personnes.

8. L'évaluation des répercussions sur les ressources humaines devrait faire partie systématiquement des pratiques d'évaluation des projets. L'évaluation devrait tenir compte de paramètres liés à l'incidence sur l'emploi, la qualification et la déqualification du travail, la santé au travail, le climat organisationnel, la mobilisation, l'apprentissage, etc.

Pour avoir davantage d'information sur cette recherche, le lecteur est invité à consulter le site Web du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) à l'adresse suivante : http://www.cefrio.qc.ca/projets/Documents/DimensionGRH.pdf.

Dynamiques régionales de développement et formation de la main-d'œuvre

par Colette Bernier[1]

Un processus de régionalisation des questions de l'emploi, de l'éducation et de la formation s'implante actuellement au Québec comme dans plusieurs autres pays, notamment en Europe. Cette décentralisation de la décision publique vers les régions est perçue par plusieurs comme une façon plus efficace de gérer ces questions, en permettant l'adaptation de l'offre de formation aux besoins de la population et des entreprises (Jacot *et al.*, 2001). Dans cette étude[2] exploratoire menée au Québec, l'objectif était d'évaluer l'efficacité du niveau régional d'action par rapport aux enjeux qui touchent actuellement l'emploi et la formation.

Les grandes conclusions de l'étude

Sur la base d'entrevues auprès des acteurs régionaux de l'emploi et de la formation et d'études de cas de projets de formation dans quatre régions (Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Outaouais, Estrie, Laval), la recherche débouche sur les quatre grandes conclusions suivantes :

1. Le processus de décentralisation des questions de l'emploi et de la formation, alimenté par différentes politiques publiques à la fin des années 1990, est bel et bien enclenché au Québec. Ce processus s'organise en région par la mise en place de nouveaux réseaux d'acteurs venant de diverses institutions, de l'emploi et de l'éducation notamment, et qui autrefois travaillaient de façon séparée.

2. L'action collective pour la formation en région se construit concrètement sur la base du travail

1. Colette Bernier est professeure au Département des relations industrielles de l'Université Laval (colette.bernier@rit.ulaval.ca). Elle a dirigé cette recherche avec la collaboration de Marie Le Toullec et Sébastien Riffaud.
2. Cette recherche a été effectuée avec la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et financée par le Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO).

quotidien et du partage d'expertise de ces acteurs travaillant maintenant en réseau, au sein de groupes d'études ou de tables de concertation.

3. Le partage d'expertise amène de nouvelles façons d'aborder les enjeux de la formation en région : le développement régional, l'emploi, la formation de la main-d'œuvre ainsi que l'éducation des jeunes deviennent maintenant des enjeux gérés simultanément au sein des projets territoriaux de formation.

4. Le traitement décentralisé de ces questions débouche par ailleurs sur des projets différenciés tant par le niveau d'action (régional/local) que par leur vocation, sur la base de l'action collective déployée par les acteurs porteurs de ces mêmes projets.

Acteurs et enjeux de la formation en région

Sur la base d'une revue des études, de données statistiques et d'un sondage général auprès d'intervenants clés, la première partie du rapport dresse un portrait des enjeux et des acteurs de la formation. On décrit d'abord le « cercle vicieux » du sous-développement touchant la formation de la main-d'œuvre dans les territoires : les régions peu industrialisées et dont le taux d'emploi est faible sont appelées à voir s'affaiblir encore plus leur poids démographique, ce qui entraîne des phénomènes de décroissance scolaire et des pertes de programmes scolaires qui aboutissent à leur tour à l'exode des jeunes et à un développement limité de ce territoire.

Les actions entreprises en région pour remédier à ces problèmes sont nombreuses et se situent à divers paliers. Sur le plan du marché du travail, les actions visent, par exemple, à contrer les pénuries de main-d'œuvre, à mobiliser les populations au travail et à favoriser une meilleure adéquation formation-emploi. Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines en entreprise, les actions visent une meilleure rétention de la main-d'œuvre, notamment par sa formation. Enfin, en ce qui concerne l'éducation, elles visent plus particulièrement le maintien des programmes, centres et services de formation ou encore la prévention du décrochage scolaire et de l'exode des jeunes.

La force du niveau régional d'action réside dans le fait qu'un ensemble d'acteurs institutionnels en matière de développement, de main-d'œuvre et d'éducation se coordonnent maintenant pour mettre en place des projets de formation, plutôt que de travailler en silos comme auparavant. Un second chapitre de l'étude examine justement qui sont ces acteurs institutionnels[3] et les mécanismes qu'ils se sont donnés pour gérer la question de la formation de la main-d'œuvre en région, qu'il s'agisse de groupes d'études, de tables de concertation interministérielles ou encore d'alliances *ad hoc* de divers groupes touchant des problèmes particuliers.

Des projets territoriaux de formation : les acteurs en action

À partir de quatre études régionales de cas, c'est à une analyse des dynamiques d'action territoriale de formation que renvoie la seconde partie du rapport. Cette analyse démontre qu'on ne peut réduire le territoire à son découpage administratif, le territoire étant avant tout, pour reprendre les termes de Jobert (2004), un « milieu relationnel », un « lieu d'échange social ». En partant de l'action collective déployée par les acteurs du territoire autour de projets précis de formation, nous voyons en effet que ceux-ci ne sont pas réductibles au territoire administratif. Certains trouvent leur point d'ancrage au niveau régional, d'autres à un niveau plus local, selon leurs objectifs et les caractéristiques des acteurs porteurs de ces mêmes projets.

Par exemple, en Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, une mobilisation des acteurs régionaux pour la formation (Conseil régional de développement (CRD), Conférence régionale des élus (CRE), Emploi-Québec, MEQ, commissions scolaires, cégep, etc.) s'est organisée autour de l'objectif de développement socio-économique face à l'arrivée de l'industrie éolienne. Se mettent alors en place différents projets de formation régionaux, entre

3. Il s'agit entre autres des acteurs du développement régional (Conseil de développement régional devenu Conférence régionale des élus, Centre local de développement), du développement de la main-d'œuvre (bureau régional d'Emploi-Québec, Conseil régional des partenaires du marché du travail, Centre local d'emploi), du milieu de l'éducation (bureau régional du MEQ, commission scolaire, cégep) ainsi que des milieux d'affaires (chambre de commerce).

autres une formation de base des adultes, grâce au réseautage d'institutions de l'éducation et de l'emploi. Ailleurs, notamment en Estrie, de nombreux projets de formation sont créés, à un niveau local cette fois, pour répondre à des besoins établis le plus souvent autour de la pénurie de main-d'œuvre dans des secteurs d'emploi ou des localités précises. Portés par des acteurs locaux tels les centres locaux d'emploi (CLE) et les commissions scolaires, ces projets déboucheront sur la création d'écoles ou de centres de formation répondant aux besoins en main-d'œuvre des entreprises, en même temps qu'ils participent à la lutte contre le décrochage scolaire et l'exode des jeunes avec l'implantation de nouvelles pédagogies, par exemple l'alternance travail-études. Aussi, dans la région de Laval où le partenariat est articulé autour des milieux d'affaires (chambre de commerce, technopole, Centre local de développement (CLD), etc.), un grand nombre de projets se donneront une vocation d'affaires où l'entreprise, plutôt que l'école, sera vue comme un lieu privilégié de formation. Divers projets territoriaux de formation trouvent donc leur ancrage à des niveaux différents d'action et autour d'objectifs tous aussi différenciés, ce qui dénote une plus grande adaptation des besoins de formation à ceux des populations et des entreprises.

La construction des stratégies d'action

Mais comment s'élaborent les projets de formation dans les territoires? On peut se demander, comme le fait Le Galès (1998), comment se construit cette capacité d'intégrer les organisations, les acteurs, les groupes sociaux et les différents intérêts du territoire pour établir une stratégie commune. L'examen de la mise en réseau des organisations et du processus de partage de l'expertise territoriale en formation de la main-d'œuvre fournit des réponses à cette question. Si ces réseaux sont à la base de l'action collective en région, ils sont marqués autant par les conflits que par les alliances: les régions les plus dynamiques en matière de formation nous semblent être celles qui permettent à une diversité d'organismes de se côtoyer, sans exclusion. Par ailleurs, le processus de construction d'une nouvelle expertise régionale est un élément clé dans la mise en place de projets de formation. À cet effet, nous examinons la création, dans l'Outaouais, d'un « tableau de bord » visant un diagnostic partagé quant à l'adéquation formation/emploi dans la région. Les échanges quotidiens entre des groupes qui autrefois travaillaient séparément permettent une prise en compte plus globale des problèmes et l'élaboration de solutions communes. Si l'on peut dire que le dialogue social est bel et bien en train de s'établir dans les régions touchant les questions de la formation, il reste cependant à arrimer ce niveau avec les autres paliers d'action, notamment le palier sectoriel.

Une première étude exploratoire ne pouvait répondre à toutes les questions soulevées par le processus de régionalisation de la formation. Aussi, la conclusion du rapport adresse-t-elle une série de questions qui pourraient faire l'objet d'études ultérieures. Cette conclusion revient sur la place dominante que tend à prendre actuellement la demande des entreprises par rapport à l'offre de formation dans les actions publiques ainsi que sur le modèle d'adéquation formation/emploi qui devient une panacée dans nombre de régions. En ce sens, l'étude remet en question les politiques publiques dominantes en matière de formation.

Pour avoir davantage d'information sur cette recherche, le lecteur est invité à consulter les sites Internet de la CSQ et du FNFMO aux adresses suivantes : http://csq.qc.net et http://www.mess.gouv.qc.ca/

Bibliographie

Jacot, H., D. Brochier et M. Campinos-Dubernet (2001). *La formation professionnelle en mutation*, Paris, Liaison, 200 p.

Jobert, Annette (2004). « Le dialogue social territorial : entre logique de projection et logique de projet », *Notes Thomas*, Commissariat général du Plan, 9 p.

Le Galès, P. (1998). « Régulation, gouvernance et territoire », *Les métamorphoses de la régulation politique*, Commaille, J. et B. Jobert (sous la dir.), Paris, LGDJ (Droit et société), p. 203-240.

Démarches vécues en entreprises

De nouvelles structures organisationnelles améliorent la productivité à la Caisse populaire Desjardins des Mille-Îles (Laval)

par Dalil Maschino[1]

En 2002, la fusion de cinq caisses Desjardins de Laval a créé une seule entité qui regroupe 30 000 membres. Cela a permis d'uniformiser des pratiques de gestion et d'affaires et entraîné une refonte de l'organisation administrative[2].

La structure, établie progressivement à partir de 2003, est centrée sur le développement de la vente des services. Elle repose sur la spécialisation des principales divisions administratives dans des fonctions complémentaires, soit l'épargne, le crédit, les services courants et les tâches de soutien technique et administratif.

La nouvelle organisation vise aussi à favoriser le leadership des gestionnaires face au personnel qualifié. Elle a entraîné la fusion de postes, de nouvelles descriptions de tâches, le renforcement de certaines compétences ainsi que l'implantation de nouveaux logiciels. Cette réorganisation a nécessité d'importants efforts de formation.

De nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines ont été introduites pour accompagner les changements organisationnels. Par exemple, les attentes sont désormais définies par rapport à des objectifs fixés pour les groupes et pour chaque employé. En outre, la rémunération globale d'une partie du personnel est maintenant liée à l'atteinte des objectifs.

Le contexte initial

Avant 2002, les structures administratives et les pratiques d'affaires étaient différentes dans les cinq caisses. Par exemple, le service de l'hypothèque et celui de l'épargne étaient séparés alors que ces fonctions étaient assumées par un même service dans trois autres. Dans la cinquième caisse, l'équipe de vente s'occupait des hypothèques, de l'épargne ainsi que du soutien administratif.

La diversité des tâches effectuées par les professionnels et d'autres groupes d'employés différait donc selon les établissements. De plus, le rôle des gestionnaires de premier niveau était centré principalement sur le contrôle des procédures de travail et l'exécution des tâches.

Précisons, enfin, que les employés de deux établissements étaient syndiqués, ce qui représentait 25 personnes sur un total de 100 pour toutes les caisses. Ils sont demeurés syndiqués après la fusion.

Les principaux changements organisationnels

L'organisation repose aujourd'hui sur un découpage administratif qui couvre tous les centres et qui est axé sur les ventes.

De nouvelles unités administratives

Une direction de l'épargne et de l'hypothèque a été instaurée. Sa directrice supervise directement le personnel des cinq centres de service qui s'occupe des placements et de l'épargne spécialisée[3]. Cette unité comprend les planificateurs financiers, les conseillers principaux pour l'épargne ainsi que le personnel de soutien à ces ventes[4].

---

1. L'auteur est directeur à la Direction des innovations en milieu de travail au ministère du Travail.
2. Elle s'inscrit dans les grandes orientations que le Mouvement Desjardins recommande à ses membres.
3. Les placements sont l'épargne à terme déposée sous diverses formes par la clientèle. L'épargne spécialisée fait référence aux fonds de placements, obligations et autres produits.
4. Ce personnel comprend les employés qui réalisent diverses tâches complémentaires telles que la prise de rendez-vous, l'information sur les questions de base de la clientèle et le renouvellement des dépôts à terme.

Cette direction est également chargée des activités de prêts hypothécaires qui sont maintenant réparties dans deux zones géographiques. Celles-ci sont sous la responsabilité d'un gestionnaire qui s'occupe des employés de la vente, autorise les crédits, gère le rendement des salariés et fait le suivi des résultats.

Une direction « des opérations et des transactions assistées » a aussi été mise en place. Désormais, le personnel du service caissier des cinq centres de service ainsi que les employés qui s'occupent du recouvrement, des fraudes, de la compensation, de la recherche et de la téléphonie relèvent de la même gestionnaire. La vente de produits complémentaires et les services automatisés ont aussi été regroupés dans cette direction.

La gestion du rendement des employés

La nouvelle orientation axée sur la vente des services a nécessité plusieurs changements sur le plan de la gestion des ressources humaines.

L'évaluation du rendement et la hausse annuelle du salaire qui en découle sont maintenant basées sur l'atteinte ou le dépassement des objectifs fixés dans les attentes. À ce titre, les trois équipes, qui s'occupent respectivement de l'épargne spécialisée, du crédit et des produits complémentaires, ont des objectifs collectifs ou individuels à atteindre au regard des ventes et de la rentabilité.

Par ailleurs, la Caisse a introduit le principe appelé « régime à l'intéressement » qui accorde des bonis établis en pourcentage du salaire annuel. Les gestionnaires et les planificateurs financiers bénéficient d'un régime basé sur des objectifs collectifs et individualisés.

L'importance du boni accordé dans la rémunération varie selon la classe d'emploi. Il peut aller de 4 % pour ceux qui ont seulement des objectifs collectifs à atteindre[5] à 30 % du salaire pour les employés dont les objectifs individualisés sont largement dépassés.

En outre, on prévoit établir en 2005 des objectifs de groupe pour les conseillers aux hypothèques. Ils s'ajouteront à ceux établis pour la Caisse. Puis, d'ici 2007, ces objectifs seront complétés par des cibles individuelles adaptées au potentiel du marché et aux objectifs globaux de la Caisse.

Introduction des changements organisationnels

La refonte administrative a été introduite progressivement de 2002 à 2004. Elle a été préparée avec la participation du personnel de la nouvelle organisation. Les employés ont ainsi été en mesure de bien saisir le rôle, les tâches et les attentes qui leur seraient attribués au sein de la nouvelle structure.

La structure des anciennes caisses fut maintenue pendant un an et demi. Le seul changement initial portait sur la création d'un poste de directeur des services de soutien chargé de la supervision de ces activités dans les cinq établissements.

En 2003, des équipes spécialisées dans la vente furent mises en place sans que la structure de gestion soit modifiée. Enfin, en mai 2004, la structure actuelle était totalement implantée avec l'abolition des postes de directeur dans les cinq centres de service.

La formation

La période de transition a permis de donner la formation nécessaire aux employés et d'implanter de nouveaux logiciels. L'effort de formation fut soutenu de 2002 à 2004, les dépenses engagées à ce titre atteignant 4 % de la masse salariale au cours de la dernière année. Une pause est prévue en 2005 pour que le personnel ait le temps d'assimiler les connaissances acquises, de les mettre en pratique et d'évaluer les nouveaux besoins.

Les résistances manifestées

Les résistances aux changements se sont manifestées de plusieurs façons. Mentionnons, à titre d'exemple, le dépôt de griefs dans un centre dont les employés sont syndiqués, les critiques et la remise en question de ces transformations dans les rapports entre employés ainsi que le départ de quelques-uns.

5. Il s'agit de ceux dont les fonctions sont considérées comme moins qualifiées que celles d'un conseiller.

L'une des causes de cette résistance est l'attachement aux habitudes, associé à l'ancienneté moyenne élevée d'une partie du personnel. Parmi les autres raisons, il y a les désagréments initiaux dus aux modifications apportées aux tâches ainsi que la crainte de faire des erreurs et de ne pas atteindre les objectifs fixés.

Par ailleurs, l'accent mis sur le conseil et le soutien aux vendeurs a demandé un effort soutenu de la part des gestionnaires qui étaient plus habitués au rôle traditionnel de contrôle des employés et de suivi des procédures.

La révision des salaires

Les salaires de tous les postes ont été réévalués sur la base de l'expérience et de la scolarité requises ainsi que de leurs caractéristiques. Cette révision s'est traduite par un important rajustement salarial à la hausse en 2003, ou par un maintien du salaire. Aucun employé n'a été pénalisé par une baisse salariale.

En 2004, ce sont les postes de gestionnaire qui ont fait l'objet d'une réévaluation. Elle était basée sur l'expérience, de même que sur le volume d'affaires géré et sur les perspectives d'une progression salariale plus rapide. On a ainsi réduit les délais de progression à l'intérieur de l'échelle salariale.

Les résultats

La fusion des établissements, les changements organisationnels et le nouvel organigramme ont, pour diverses raisons, permis une baisse des frais d'exploitation.

Premièrement, le taux d'encadrement est maintenant d'un gestionnaire pour quinze employés, la tendance dans le milieu étant un pour douze. La nouvelle structure a également permis de réaliser des économies sur le plan du coût des mesures de sécurité et de gestion des risques.

Les résultats les plus importants ont été obtenus sur le plan de la croissance du volume des ventes. Ainsi, l'épargne totale, le crédit accordé et la vente[6] de produits complémentaires ont augmenté alors que l'emploi total est demeuré constant et que les frais d'exploitation par dollar de volume d'affaires ont diminué.

Plus précisément, en 2004, les salaires et les frais de remplacement ont augmenté de 4,2 % par rapport à 2003 alors que le volume d'affaires s'est accru de 14 %.

Les principaux enseignements

Les principaux enseignements qui se dégagent des modifications introduites depuis 2002 sont les suivants. Premièrement, la communication constante et transparente est indispensable pour faciliter la cohérence de l'ensemble de la démarche et obtenir la participation de tout le personnel. Ensuite, la progression régulière des changements organisationnels exige un suivi rigoureux et constant de chacune des transformations introduites.

Par ailleurs, la vision de l'entreprise doit constamment être véhiculée et partagée par toute l'équipe de gestion pour assurer la réussite. Enfin, le courage managérial est indispensable pour aborder et résoudre les problèmes qui nuisent au changement.

L'amélioration continue : une méthodologie complète de gestion chez Pratt & Whitney Canada (Longueuil)

par Dalil Maschino et Ariane Fournier-Dussault[1]

Pratt & Whitney Canada (P & W C)[2] produit des réacteurs pour divers types d'avions, d'hélicoptères et de véhicules spatiaux. Cette compagnie offre également des services d'entretien régionaux à ses clients et elle fabrique des moteurs conçus spécialement pour des entreprises à des fins industrielles. Elle emploie près de

6. Ce sont, par exemple, les cartes de crédit et les assurances.

1. Les auteurs sont respectivement directeur à la Direction des innovations en milieu de travail au ministère du Travail et agente de recherche rattachée à cette unité administrative.
2. P & W C est une filiale de United Technologies Corporation (NYSE : UTX), société de haute technologie établie à Hartford (Connecticut, États-Unis).

5 000 personnes à Longueuil, là où se situe son siège social. Les deux unités syndicales représentant les employés d'usine et ceux de bureau sont affiliées à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

Depuis la fin des années soixante-dix, l'entreprise a utilisé six méthodes successives pour améliorer ses processus de gestion, renforcer les contrôles de qualité et raccourcir les délais de production. La dernière, adoptée à la fin des années quatre-vingt-dix, résulte de l'expérience acquise avec les cinq précédentes. Elle constitue une méthodologie de gestion complète, appelée Amélioration continue pour l'excellence (ACE).

Le système de gestion ACE a trois objectifs complémentaires. Le premier est l'atteinte de niveaux de qualité toujours plus élevés. Le second est l'amélioration continue des processus manufacturiers ainsi que des fonctions administratives et commerciales. Le dernier consiste à assurer une mobilisation participative de tout le personnel autour de l'amélioration continue.

Le contexte

La production de turbines requiert des processus diversifiés et complexes, ainsi que des efforts importants en matière de recherche et de développement[3].

Plusieurs facteurs ont incité cette entreprise à implanter des méthodes d'amélioration continue. La nature du produit confère une importance particulière au contrôle de la qualité et à la reprise des défauts avant la livraison. En outre, l'importance des frais d'exploitation accroît l'intérêt de réduire les sources de gaspillage.

Par ailleurs, la diversité des processus et l'importance du nombre de salariés concernés exigent des efforts continus pour standardiser les méthodes de travail et les procédés.

Enfin, les clients demandent des délais de livraison toujours plus courts pour obtenir les turbines qu'ils commandent. Ils veulent ainsi répondre aux pressions de leur propre clientèle qui désire recevoir les nouveaux avions de plus en plus rapidement.

Les premières étapes de l'amélioration continue (1980 à 1993)

L'amélioration continue a débuté à la fin des années soixante-dix. On instaura alors un système pour améliorer les processus de travail et la qualité des produits à partir des suggestions formulées par les employés. Un comité les analysait ensuite et leur adoption donnait droit à l'octroi d'un boni aux salariés qui en étaient les auteurs.

Au milieu des années quatre-vingt, cette démarche d'amélioration fut remplacée par un programme plus large portant sur la gestion totale de la qualité. L'accent était alors mis sur l'analyse et la révision de chaque phase de la production.

Une attention particulière fut apportée aux méthodes de travail et de communication en groupe. Des équipes, dont les membres recevaient une formation de quatre à cinq jours, furent mises en place pour apporter des corrections aux problèmes éprouvés. Ce programme incluait aussi des mesures pour améliorer la synchronisation aux diverses étapes de la production et diminuer le temps requis par chacune d'elles.

Au début des années quatre-vingt-dix, ces dispositions furent complétées par un programme d'échantillonnage de la productivité visant à adopter les pratiques utilisées par des leaders de l'industrie[4].

L'étape « Kaizen » (1993-1998)

En 1993, une firme japonaise fut invitée à implanter la méthode «Kaizen[5] » à l'usine de Longueuil pour réduire régulièrement la durée du cycle de production. L'amélioration continue devint alors un élément important de la philosophie de gestion de l'entreprise et du développement organisationnel.

---

3. Près de 17 % du chiffre d'affaires de l'entreprise est consacré chaque année à la recherche et au développement tandis que l'effort de formation en 2003 atteignait 2,7 % de la masse salariale.

4. Ce programme est connu sous le nom de *benchmarking*.

5. Cette méthode fait référence à une philosophie qui consiste à faire des efforts collectifs pour améliorer de manière continue l'efficacité des processus de travail et faciliter une meilleure exécution des tâches. Selon les cas, un « Kaizen » peut porter sur un aspect très précis de la production ou sur une partie plus large d'un processus technique ou de travail.

La méthode « Kaizen » donna lieu à l'adoption de plusieurs outils au niveau des ateliers. Par exemple, le « 5S[6] » fut introduit pour faciliter le travail des employés et améliorer la sécurité des postes de travail.

Un autre outil porta sur la réduction des temps de mise en course dans le but d'augmenter la capacité de l'équipement, notamment par la standardisation des méthodes de travail dans les ateliers[7]. En outre, des détrompeurs[8] furent introduits pour prévenir les erreurs et accroître l'efficacité des processus. Cette méthode permit des interventions en cours de processus ou des arrêts de la séquence de travail pour éviter une erreur.

Mentionnons aussi l'implantation des méthodes génériques et le travail standard pour éliminer les sources de gaspillage et les opérations qui n'apportent pas de valeur ajoutée. Elle consiste à faire une cartographie des procédés pour les analyser, les combiner, les normaliser et les documenter.

Mais au bout de cinq ans la méthode « Kaizen » commença à s'essouffler. La plupart des gains de productivité réalisables dans les ateliers avaient en effet été obtenus par l'amélioration des procédés et l'uniformisation des tâches. On passa donc à un stade plus global décrit plus loin.

Les cellules de production (1993)

L'effort d'amélioration continue s'est accompagné d'une réorganisation de la production. Ainsi, en 1993, l'usine fut restructurée en cellules spécialisées dans la production de familles de pièces. Chaque cellule est organisée de façon à assurer un flux continu qui évite l'accumulation des encours[9]. Le superviseur de chacune d'elles est donc responsable de tout le cycle de production d'un groupe de pièces, comme s'il s'agissait d'une PME.

La taille relativement modeste d'une cellule (trente personnes) permet à chacun de saisir l'importance de sa contribution à l'effort collectif. Sa taille favorise également la détermination rapide des problèmes de qualité dont les indicateurs sont aisés à comprendre. Elle facilite aussi l'entraide entre les salariés, qui est nécessaire à l'acquisition d'une certaine polyvalence.

La formation et le développement des compétences

Les employés d'usine reçoivent une formation pour faire fonctionner plusieurs machines utilisées dans leur cellule de production. Ils ont également les habiletés pour interpréter les jauges d'inspection des machines.

L'acquisition de cette polyvalence se fait par étape. Un salarié suit d'abord une formation qui le rend partiellement autonome avec une machine. Ensuite, il atteint une pleine autonomie. Finalement, il devient capable de former de nouveaux collègues. Le superviseur évalue si un salarié possède les aptitudes suffisantes pour passer ensuite à une autre machine.

La polyvalence permet des affectations temporaires au sein d'une cellule pour résoudre des goulots d'étranglement ou pour parer aux absences de collègues. Elle est cependant limitée par la complexité du travail. De plus, les mouvements de personnel entre les cellules sont rares à cause de la spécialisation des machines.

Par ailleurs, l'entreprise rembourse les frais de scolarité et le coût des livres aux employés inscrits dans des programmes offerts par des établissements d'enseignement technique et universitaire[10].

6. Le « 5 S » est un outil qui vise à éliminer les objets inutiles dans une aire de travail, à restructurer le poste de travail pour faciliter les gestes et limiter les déplacements, offrir facilement l'accès aux outils et maintenir un espace de travail propre et clair. Cet acronyme vient de l'anglais, les « S » signifiant sélectionner, structurer, surpolir, standardiser et soutenir (*sort, straighten, sanitise*, sweep and sustain).
7. La réduction des temps de mise en course se fait à l'aide d'une analyse séquentielle des opérations pour en définir des opportunités d'amélioration. Elle permet de réduire le temps perdu entre deux lots différents, de concentrer les efforts sur les goulots d'étranglement et de documenter les instructions de travail.
8. Les détrompeurs sont à la fois des contrôles qui provoquent l'arrêt du processus avant que ne survienne l'erreur ainsi que des avertissements indiquant une situation qui requiert une intervention en cours de processus.
9. Il s'agit des produits non finis qui sont en cours de production ou de traitement.
10. Une libération hebdomadaire du temps de travail est accordée à raison de 50 % du nombre d'heures requises pour assister à des cours menant à l'obtention d'un diplôme. Une fois diplômés, les employés reçoivent des actions de la United Technologies Corporation en fonction du diplôme obtenu.

Caractéristiques actuelles de l'amélioration continue

La méthodologie de travail ACE[11] adoptée en 1998 constitue un élargissement de la méthode « Kaizen ». Cependant, elle comprend aussi des éléments nouveaux. Premièrement, elle couvre tous les volets de la production en entreprise. Ainsi, ACE compte cinq outils d'amélioration[12], quatre de résolution des problèmes[13] et un de prise de décision. De nouveaux instruments[14] se sont donc ajoutés à ceux qui provenaient de l'époque « Kaizen ».

Cette méthodologie touche autant les processus de fabrication que ceux qui concernent le travail de bureau (les processus d'affaires). Par ailleurs, une équipe centrale a été établie pour assurer la mise à jour de la méthode ainsi que la formation à l'interne comme à l'externe.

L'introduction des changements

L'implantation de la méthodologie ACE s'est faite à l'aide d'une centaine d'agents de changement recrutés au sein du personnel en place et disséminés parmi les divers services de l'entreprise. Ceux qui travaillent dans l'usine s'occupent à temps complet de l'amélioration continue tandis que ceux qui sont en poste dans les bureaux le font à temps partiel.

Les agents de changement sont des volontaires qui interviennent dans un département pendant une période de six à dix-huit mois. Ils sont choisis par leur superviseur sur la base de qualités telles que leurs compétences techniques reconnues par leurs pairs, leur capacité d'écoute et leurs habiletés de communication[15].

Un agent de changement joue un rôle catalyseur dans son équipe. Il recueille les idées de ses pairs sans avoir à subir les pressions dues aux objectifs quotidiens de production. Il se rapporte à son supérieur immédiat avec qui il a une réunion hebdomadaire.

Une équipe centrale de trente personnes se consacre à l'amélioration continue. Elle fait de la veille dans ce domaine, notamment pour suivre l'évolution des outils. Elle élabore et donne les cours de formation. Elle s'occupe du suivi de l'implantation des divers outils jusqu'à ce que les employés concernés soient autonomes. Cette unité forme aussi le personnel des fournisseurs de P & W C pour les aider à mettre en pratique l'amélioration continue.

Les résultats

Les résultats mesurables sont nombreux. Ceux qui illustrent le mieux cette évolution ont trait à la durée. Les délais de fabrication ont été réduits de 50 %, passant de onze mois en 1998 à quatre ou cinq mois en 2004.

Sur un autre plan, l'usine enregistrait en 2003 seulement neuf accidents de travail ayant causé une perte de temps par rapport à un total de 5 000 employés.

La direction fait un suivi des perceptions des changements par les employés et tient compte de leurs commentaires. C'est pour cette raison qu'elle effectue un sondage annuel auprès des employés qui y participent sur une base volontaire. Les recommandations obtenues sont confiées à des comités de travail qui ont pour mandat de leur donner une suite.

11. Elle fut importée de la société mère United Technologies qui l'utilisait depuis trois ans aux États-Unis.
12. Les outils d'amélioration sont : 5S, gestion du processus et travail standard, certification du processus, réduction du temps de mise en course et entretien productif total.
13. Les outils de résolution des problèmes sont : analyse de la rétroaction du marché, tableau de la clinique " qualité des procédés », processus de correction des causes fondamentales et détrompeurs.
14. Mentionnons, à titre d'exemple, des instruments tels que le tableau de la clinique " qualité des processus », qui est utilisé par les cellules de production; l'entretien productif total, qui associe tous les membres d'un atelier à l'établissement des programmes d'entretien; l'analyse de la rétroaction du marché, qui est centrée sur celle donnée par les clients et sur le suivi de l'évolution de leurs besoins.
15. Lorsqu'un employé devient agent de changement, il n'est pas remplacé.

Analyse d'un événement

Définir le harcèlement psychologique : des mots, des concepts déjà connus?

par Julie Massé[1]

En décembre 2002, l'Assemblée nationale adoptait, à l'unanimité, la *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*[2] visant à introduire dans la *Loi sur les normes du travail*[3] (LNT) les nouvelles dispositions à l'encontre du harcèlement psychologique au travail. Entrées en vigueur le 1er juin 2004, cela fait donc un an que tout employeur doit « prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser[4] ».

Mais qu'est-ce que le harcèlement psychologique? C'est « une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne pour celui-ci un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié[5] ».

Rappelons que, lors des travaux de la Commission permanente de l'économie et du travail, les députés avaient débattu de cette définition. Plusieurs groupes étaient venus dénoncer le caractère trop restrictif de celle initialement proposée, alors que d'autres s'opposaient à l'adoption d'un tel recours et d'une définition trop large. Des craintes existaient donc quant à son interprétation.

Des débats instructifs

Lors de cette commission, les parlementaires ont discuté de l'opportunité et du sens de certains thèmes. À la lecture des débats, on y apprend que le mot *vexatoire* signifie, selon *Le Petit Robert*, « ce qui a le caractère de vexation, ce qui est l'action de vexer ». Le mot *vexer* fait référence quant à lui à « maltraiter par abus de pouvoir[6] » ou « blesser dans son amour-propre[7] ». Le journal des débats précise aussi que la preuve de la vexation devra être plus objective. Ce n'est pas uniquement la susceptibilité plus ou moins grande d'une personne qui fera en sorte qu'une conduite sera jugée vexatoire.

Quant aux manifestations de la conduite, elles peuvent être constituées d'un seul des quatre types de manifestations définies, soit la parole, les actes, les gestes ou les comportements. La mention « soit » assure que les tribunaux n'exigeront pas que la conduite soit nécessairement composée de ces quatre catégories. L'exclusion d'une personne est même couverte par ces manifestations.

En outre, la répétition doit être combinée à l'autre condition d'être « hostiles ou non désirés ». Le terme « hostiles » signifie qu'il ne s'agit pas d'un comportement banal et traduit un élément d'agressivité. Bien qu'il inclue nécessairement que les manifestations sont non désirées, l'inverse n'est pas vrai. En effet, un comportement, une parole, un geste ou un acte non désiré ne sera pas nécessairement hostile, d'où l'importance de conserver ces deux notions.

---

1. L'auteure est conseillère en développement de politiques à la Direction des politiques, de la construction et des décrets au ministère du Travail. Elle est également avocate et bachelière en service social. Elle détient un certificat en relations industrielles et poursuit actuellement des études de maîtrise en droit du travail. Son mémoire de maîtrise portera sur le harcèlement psychologique au travail.
2. L.Q. 2002, c. 80.
3. L.R.Q., c. N-1.1 (ci-après LNT).
4. *Ibid.*, art. 81.19.
5. *Ibid.*, art. 81.18.
6. Québec, Assemblée nationale, Commission permanente de l'économie et du travail, " Étude détaillée du projet de loi n° 143 *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives* », dans *Journal des débats de la Commission de l'économie et du travail*, (11 et 12 décembre 2002) [en ligne : http://www.assnat.qc.ca/fra/Publications/debats/journal/cet/021211.htm].
7. *Ibid.*

Finalement, la conduite vexatoire constituée de manifestations répétées et non désirées doit s'accompagner d'une atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et entraîner, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Le fait que les manifestations soient répétées et non désirées n'est donc pas suffisant en soi.

Voilà essentiellement ce que les travaux de la commission parlementaire nous apprennent au sujet du sens à donner à cette nouvelle définition législative.

Des notions déjà connues?

La doctrine reconnaît aussi que plusieurs de ces notions ont déjà été analysées et reconnues par les tribunaux. De prime abord, Poirier et Rivest signalent que chaque manifestation prise isolément pourra être bénigne en soi, mais leur conjonction deviendra significative d'une situation de harcèlement[8]. C'est donc la répétition qui pourra entraîner la conduite vexatoire[9]. De plus, puisque le premier alinéa de la définition exige une répétition, les manifestations n'ont pas à être incessantes et une trêve n'empêchera pas le salarié de faire la preuve du harcèlement psychologique[10].

Toutefois, l'addition de deux gestes sera-t-elle suffisante pour prouver la répétition d'un comportement, d'un geste, d'une parole ou d'un acte? Lafond et Provencher croient que oui[11]. Cette décision dépendra-t-elle de la gravité de chacun des actes? Par exemple, deux gestes anodins ne devraient pas être considérés comme portant atteinte à la dignité, tandis que deux actes plus graves le pourront et que deux actes très graves le seront. Plusieurs auteurs semblent retenir ce point de vue[12]. Poirier, Rivest, Cantin et Cantin citent les propos du juge Oscar d'Amour dans l'affaire *Produits forestiers Domtar inc.* Il est à propos de les rappeler : « [...] il faut pour qu'un seul acte puisse ainsi être qualifié, que celui-ci présente un certain degré objectif de gravité. Les auteurs précités parlent de viol ou de tentative de viol, donc d'agression sexuelle. On peut probablement ajouter à ceux-ci la sollicitation insistante d'obtenir des faveurs sexuelles sous menace, par exemple, de congédiement dans le cas d'une employée. Alors, en effet, l'acte ne reste pas véritablement isolé puisque son impact (la menace de congédiement) se perpétue dans le temps[13] ».

Lamy mentionne également que la reconnaissance d'un seul acte grave est loin d'être nouvelle et méconnue. Ainsi, « depuis l'affaire *Habachi*, où la Cour d'appel décidait que le harcèlement sexuel peut résulter d'un seul événement, à la condition qu'il soit grave et que ses effets perdurent dans le temps, plusieurs arbitres ont, en théorie du moins, adopté une position similaire en matière de harcèlement psychologique au travail[14] ». Il en est ainsi du harcèlement sexuel, mais d'autres conduites pourront également constituer du harcèlement en fonction de la gravité qui y sera rattachée. On peut penser, par exemple, à la violence ou à l'agression[15]. Le législateur a donc confirmé la jurisprudence des tribunaux qui ont élargi la définition linguistique du harcèlement.

Lamy démontre d'ailleurs très bien le lien entre la répétition et le milieu de travail néfaste par opposition à l'acte unique et son caractère nocif continu : « Dans une loi, les mots ont leur sens usuel, à moins que le contexte n'indique le contraire. Or, « *néfaste* » et « *nocif* » sont deux mots parfois associés en linguistique à ce qui est nuisible alors que, manifestement, ils ne sont pas synonymes pour le législateur. L'utilisation de deux qualificatifs suggère plutôt une intention de moduler l'intensité de l'effet (nocif) de l'événement unique par rapport à celui (néfaste) causé par la répétition d'événements, le législateur étant plus exigeant dans le premier cas que dans le deuxième[16] ».

8. Guy Poirier et Robert L. Rivest, " Les nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail : une approche moderne », 2004, 205 *Developpements récents en droit du travail* 155, p. 213.
9. Francine Lamy, " Définir le harcèlement et la violence psychologique en milieu syndiqué : les hésitations des uns, les difficultés des autres », 2003, 190 *Développements récents en droit du travail* 179, p. 208.
10. *Ibid.*, p. 218.
11. Reine Lafond et Jacques Provencher, *Le harcèlement psychologique : tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville, Yvon Blais, 2004, p. 41.
12. Jean-Maurice Cantin et Isabelle Cantin, *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*, Cowansville, Yvon Blais, 2004, p. 120-121; Lamy, *supra* note 9, p. 209.
13. Poirier et Rivest, *supra* note 8, p. 217; Cantin et Cantin, *supra* note 12, p. 130-131 - citant *Québec c. Produits forestiers Domtar inc.*, C.D.P.D.J. Val-d'Or, n° 615-53-000004-998, 11 mai 2000 [en ligne : www.canlii.org.qc/jug/qdtcp], REJB 2000-19225 (T.D.P.), requête pour permission d'appeler accueillie, 28 juin 2000, par. 79.
14. Lamy, *supra* note 9, p. 208.
15. Poirier et Rivest, *supra* note 8, p. 216.
16. Lamy, *supra* note 9, p. 223-224.

Finalement, pourquoi le législateur a-t-il voulu ajouter l'adjectif « psychologique » à la suite du mot « harcèlement »? Le harcèlement n'est-il pas toujours susceptible de produire des conséquences d'ordre psychologique? Les harcèlements discriminatoires ne sont-ils pas tous couverts par le harcèlement psychologique? Lafond, Provencher, Armstrong et Bégin le croient[17], mais le Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec s'interroge à ce sujet. Il faudra donc attendre la jurisprudence avant que tous soient fixés[18]. D'ailleurs, la notion même de harcèlement comporte forcément une dimension psychologique[19]. Cantin et Cantin rappellent qu'il « faut comprendre le contexte dans lequel les nouvelles dispositions sur le harcèlement psychologique ont été insérées dans la législation québécoise et réaliser qu'elles ne visent pas un motif en particulier comme c'est le cas du harcèlement discriminatoire avec lequel nous sommes déjà familiers. Elles visent plutôt l'effet produit[20] ».

Le débat est également lancé sur la nécessité pour la victime de verbaliser son refus quant aux actions qu'elle ne désire pas. Cantin et Cantin croient que cette caractéristique devrait s'évaluer en fonction du refus exprimé par la victime. C'est précisément pourquoi celle-ci devrait réagir rapidement, lorsque cela est possible, et dire à l'auteur que ses actes, ses paroles, ses gestes ou ses comportements ne sont pas souhaités[21]. La Commission des normes du travail le suggère également et propose en outre aux salariés de dénoncer la situation à leur employeur[22]. Lamy nuance cette affirmation en précisant que le salarié n'a pas l'obligation d'exprimer clairement son refus. S'il est passif ou implicite, il sera peut-être suffisant[23]. Quant à Lafond et Provencher, ils croient qu'il « n'est pas nécessaire que la victime fasse part de son désaccord de façon évidente à chaque comportement, parole ou geste posé, pour conclure qu'ils n'ont pas été voulus. Ce constat est d'autant plus évident si le harcèlement est commis par une personne en autorité. En effet, si c'est le patron qui harcèle, la victime se trouvera dans l'embarras. Elle n'osera généralement pas réagir par crainte de représailles ou par peur de mettre son emploi en péril. Le fait que le salarié harcelé se trouve dans une situation de dépendance économique par rapport à son employeur permet de croire qu'il lui est souvent difficile d'exprimer clairement son désaccord. Il faut donc être prudent et ne pas confondre la tolérance d'une conduite avec son acceptation[24] ». En somme, lorsqu'il lui sera possible ou lorsqu'une conduite ne sera pas objectivement non désirable, un salarié devra exprimer verbalement son désaccord. Il devra même le mettre par écrit lorsque l'auteur en fait fi, ou qu'il n'y a pas de témoin pour entendre sa désapprobation, d'autant plus que l'obligation de mettre fin à la conduite de harcèlement par des moyens raisonnables commence dès lors qu'elle est portée à la connaissance de l'employeur. L'aveuglement volontaire de l'employeur ne lui permettra pas de s'exonérer si les tribunaux estiment qu'il aurait pu ou dû s'en apercevoir.

Ce sont donc ces manifestations répétées et qualifiées d'hostiles ou de non désirées qui constituent la conduite. Celle-ci devra être vexatoire. Lafond et Provencher mentionnent que cette qualification « s'apprécie généralement du point de vue de la personne qui vit la situation dénoncée et ce, sans égard aux intentions de la personne qui harcèle. [...] Cet élément de la définition nous ramène à la victime, à ce qu'elle a vécu. [...] En somme, la conduite vexatoire sera blessante et humiliante pour la personne qui la reçoit. Elle l'atteindra dans sa dignité et sera la manifestation d'un manque de respect envers elle[25] ». La conduite doit être vexatoire, et non importune, méprisante, offensante, dégradante, humiliante ou avilissante. Ces termes, bien que semblables, varient d'intensité et d'objet quant à la nature de l'interdit. Il faudra donc que les juristes choisissent en conséquence la jurisprudence qu'ils retiendront. La notion de « vexatoire » est plus exigeante que celle d'« importune », mais moins que toutes les

17. Lafond et Provencher, *supra* note 11, p. 40; Doris Armstrong et Nathalie Bégin, " Un milieu de travail sans harcèlement psychologique, dès le 1er juin 2004 » *Le détaillant* 5 : 1 (printemps 2004) 15, p. 16.
18. Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, *Convergence* 19 : 2, mai 2003, 4, p. 6.
19. Cantin et Cantin, *supra* note 12, p. 115 – citant le Mémoire de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, cat. 2.412.86.4, décembre 2002, p. 10-11.
20. *Ibid.*, p. VII.
21. *Ibid.*, p. 122-123.
22. Québec, Commission des normes du travail, *Dépliant de sensibilisation*, 2004 [en ligne : http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0240.pdf].
23. Lamy, *supra* note 9, p. 217-218.
24. Lafond et Provencher, *supra* note 11, p. 43.
25. Lafond et Provencher, *ibid.*, p. 40.

autres[26]. En ce sens, le législateur est venu alléger le fardeau des victimes.

Cette conduite vexatoire doit porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité. La simple possibilité que la conduite vexatoire puisse porter atteinte n'est pas suffisante : il doit bel et bien y avoir une atteinte. Mais qu'est-ce que la dignité? La dignité est une notion qui a souvent été définie par les tribunaux. Le législateur a donc incorporé de nombreuses réflexions jurisprudentielles dans ce concept[27]. Il semble que la définition du mot *dignité* la plus souvent retenue soit celle de la Cour suprême dans l'affaire *Law* : « La dignité humaine signifie qu'une personne ou un groupe ressent du respect et de l'estime de soi. Elle relève de l'intégrité physique et psychologique et de la prise en main personnelle. La dignité humaine est bafouée par le traitement injuste fondé sur des caractéristiques ou des situations personnelles qui n'ont rien à voir avec les besoins, les capacités ou les mérites de la personne. [...] La dignité humaine est bafouée lorsque des personnes ou des groupes sont marginalisés, mis de côté et dévalorisés[28] ».

Un manque de respect ou une baisse d'estime de soi pourront sans doute être considérés comme une atteinte à la dignité. Toutefois, l'intégrité psychologique ou physique d'une personne sera rompue lorsqu'elle n'arrivera plus à fonctionner normalement. Elle nécessitera une preuve médicale d'atteinte à la santé, d'une maladie ou d'une dysfonction[29]. Celle-ci ne devra pas être nécessairement permanente[30]. Elle devra laisser des marques, des séquelles dépassant un certain seuil. Selon Cantin et Cantin, une atteinte fugace ne sera pas suffisante[31]. Rappelons qu'elle peut être à la santé mentale ou à la santé physique et qu'elle demeure recevable si elle vise les deux.

En plus de cette atteinte à l'intégrité ou à la dignité, la victime devra prouver que la conduite a entraîné pour elle un milieu de travail néfaste. Il s'agit d'un milieu nuisible, dommageable, mauvais ou malsain pour le salarié[32]. Il ne devra pas l'être pour tous les salariés de l'entreprise, mais uniquement pour la victime de harcèlement psychologique[33].

La jurisprudence, pour les cas de harcèlement, a retenu le modèle d'appréciation subjectif-objectif, fondé sur la perspective de la victime raisonnable. En fait, il s'agit « de déterminer si une personne raisonnable placée dans la même situation que la victime et dotée des mêmes attributs estimerait la conduite du présumé harceleur vexatoire[34] ». Ainsi, c'est l'ensemble des traits, de l'histoire et de la situation de cette personne qu'il faut prendre en considération[35].

Une continuité dans le monde syndical

Les arbitres de grief, grâce à des libellés généraux ou particuliers, reconnaissent déjà depuis plusieurs années leur compétence en cette matière. Depuis l'adoption de ces nouvelles dispositions dans la LNT, plusieurs d'entre eux se réfèrent à la définition et s'en servent à titre de guide, et ce, malgré le fait qu'elle ne soit pas en vigueur au moment de l'incident ou même de la décision[36]. Dans certaines décisions, les arbitres reconnaissent qu'elle n'est qu'une «réédition de la notion de harcèlement déjà étudiée précédemment jointe avec la notion d'intégrité psychologique ou physique[37] » ou même que cette définition «est tout à fait conforme à la définition que les

26. Lamy, *supra* note 9, p. 214-215.
27. Poirier et Rivest, *supra* note 8, p. 215.
28. Québec, ministère du Travail, Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001, p. 38-39 - citant Law c. Canada (ministre de l'Emploi et de l'Immigration), [1999] 1 R.C.S. 497, 530.
29. Lafond et Provencher, *supra* note 11, p. 44; Cantin et Cantin, *supra* note 12, p. 124.
30. Lamy, *supra* note 9, p. 221.
31. Cantin et Cantin, *supra* note 12, p. 124 - citant *Curateur c. S.N.E. de l'Hôpital St-Ferdinand*, [1996] 3 R.C.S. 211, 253.
32. Poirier et Rivest, *supra* note 8, p. 216.
33. Cantin et Cantin, *supra* note 12, p. 125.
34. Lamy, *supra* note 9, p. 211-212.
35. Poirier et Rivest, *supra* note 8, p. 223; Lafond et Provencher, *supra* note 11, p. 44; Québec, Commission des normes du travail, *Dispositions de la Loi sur les normes du travail relatives au harcèlement psychologique et interprétation juridique*, 2004 [en ligne : http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/harcelement/interpretation_hp_lxb.pdf], p. 3.
36. L'Union internationale des travailleurs unis de l'alimentation et de commerce, section locale 766-P et Kraft Canada Inc., Me Lyse Tousignant, arbitre, T.A. 2002-9342, 2005-05-05, AZ-50262952; Emballages Polystar inc. et Syndicat des travailleurs et travailleuses de Polystar et Polyfilm (CSN), M. André Dubois, T.A. 2003-1631, 2004-07-21, AZ-50269491; Syndicat de la fonction publique du Québec et ministère du Revenu, M. Marc Poulin, président, Mme Hélène Bilodeau, assesseure syndicale, et Mme Isabelle Nicole, assesseure patronale, T.A. 2003-1755, 2004-07-22, AZ-50263962, D.T.E. 2004T-814; Saargumi Québec, Division encapsulation et Les métallurgistes unis d'Amérique, section locale 9414, Me Richard Marcheterre, arbitre, T.A. 2004-0357, 2005-02-07, AZ-50293585, D.T.E. 2005T-234.
37. *Syndicat de la fonction publique du Québec et gouvernement du Québec (ministère du Revenu)*, Me Jean-Pierre Tremblay, président, M. Yves Carrier, assesseur syndical, et Mme Nancy Aubé, assesseure patronale, T.A., 2003-12-31, AZ-03142050.

experts et les tribunaux d'arbitrage ont pu donner à cette expression par le passé[38] ».

On constate que des plaideurs intègrent déjà cette définition à leur preuve et que des arbitres s'en inspirent. Elle est utilisée non seulement dans un recours pour les victimes, mais également pour la contestation de mesures disciplinaires. Il semble même que cette définition ait trouvé écho au sein des entreprises de compétence fédérale. En effet, un arbitre de grief, afin de valider une définition du harcèlement psychologique contenue dans une politique d'entreprise, non intégrée à la convention collective, s'est reporté à celle de la LNT et les a comparées[39]. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une étude jurisprudentielle de son interprétation, les quelques décisions citées précédemment démontrent qu'avant même son entrée en vigueur elle était une source d'inspiration.

Une influence en droit de la santé et de la sécurité du travail

Il est intéressant de constater que, malgré le fait que la définition du harcèlement psychologique de la LNT n'est incluse ni dans la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*[40], ni dans la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*[41], elle sert déjà de source d'inspiration, voire de balise, dans certaines décisions pour déterminer si un salarié a été victime d'une lésion professionnelle[42].

« Il doit être rappelé que la Commission des lésions professionnelles doit statuer sur l'existence d'une lésion professionnelle et non pas sur l'existence de harcèlement tel que défini par la jurisprudence ou encore selon la nouvelle définition que l'on retrouve à l'article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail* qui est en vigueur seulement depuis le 1er juin 2004. Toutefois, la Commission des lésions professionnelles peut s'inspirer de cette nouvelle définition pour conclure qu'il y a eu un accident du travail[43] ».

Les décisions analysées renvoient spécifiquement ou implicitement à la définition de la lésion professionnelle et ensuite à celle de l'accident du travail. C'est pour déterminer celui-ci que la définition du harcèlement psychologique devient utile.

Le commissaire Ouellet rappelle quant à lui que la définition ne peut s'appliquer puisque les événements ont eu lieu avant son entrée en vigueur. Il mentionne toutefois que, dans le futur, elle ne pourrait être prise en compte que dans la mesure où « le harcèlement psychologique au travail serait tel qu'il causerait une pathologie d'ordre physique ou psychique prenant la forme, soit d'une maladie, soit d'une blessure[44] ».

En somme, depuis son adoption, la définition du harcèlement psychologique prévue à la LNT a fait couler beaucoup d'encre. Les notions qui y sont contenues avaient déjà fait l'objet d'interprétation. Évidemment, ces concepts formant maintenant un tout entre eux et avec les autres dispositions contenues à la LNT en matière de harcèlement psychologique, la définition sera interprétée par la Commission des relations du travail et les arbitres de grief d'une manière plus déterminante encore sur les incidents ayant eu lieu après le 1er juin 2004. Il ne reste donc plus qu'à attendre ces premières décisions.

---

38. Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries, section locale 1999 et Brasserie Labatt ltée, Me Marcel Morin, arbitre, T.A., 2004-02-16, AZ-50220937, D.T.E. 2004T-279, par. 107.
39. *Conseil canadien des Teamsters et Purolator courrier ltée*, Me Marcel Morin, arbitre, T.A., 2004-12-08, AZ-50284791, D.T.E. 2005T-87, par. 75 et 76.
40. L.R.Q., c. S-2.1.
41. L.R.Q., c. A-3.001.
42. *G.-M. P. et Société Radio-Canada*, C.L.P. 189641-71-0208, 7 janvier 2004, (C. Racine); *Ratthé et Groupe Alcan primaire*, C.L.P. 180122-02-0202, 20 janvier 2004 (R. Deraiche); *Létourneau et Aéroports de Montréal (Aéroport international de Montréal)*, C.L.P. 164550-72-0106 et 181091-72-0203, 7 mai 2004 (G. Robichaud); *Beaudin et Fabnor inc.*, C.L.P. 227938-09-0402, 9 septembre 2004 (Y. Vigueault); *Boudreault et Auto Collection de Québec*, C.L.P. 193494-31-0210, 30 septembre 2004 (R. Ouellet).
43. *St-Martin et Commission scolaire de la Capitale*, C.L.P. 195077-31-0211, 30 septembre 2004 (M. Carignan), par. 186.
44. *Boudreault et Auto Collection de Québec*, *supra* note 42, par. 50 et 51.

Politique éditoriale

La mission du Ministère, axée sur l'établissement et le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés ou les associations qui les représentent, commande que ses interventions professionnelles et ses écrits soient non seulement rigoureux mais également impartiaux. C'est pourquoi, la politique éditoriale du Ministère pour la revue *Regards sur le travail* est fondée sur les considérations suivantes :

1. Le choix des résumés de recherche, des articles de fond et celui des événements ou des faits marquants est effectué en tenant compte de l'obligation ministérielle de rester neutre par rapport aux intérêts et aux thèses défendus par les acteurs patronaux et syndicaux et en ayant à l'esprit l'utilité potentielle du matériel publié.

   Afin de concrétiser ce souci, tout article soumis pour publication fait l'objet d'une évaluation par trois personnes, dont au moins une provient de l'extérieur de l'Administration publique québécoise.

   Quant aux résumés de recherches, des suggestions pourront être faites aux auteurs mais il leur reviendra d'en approuver le contenu qui sera publié.

2. À l'exception du champ spécialisé de la santé et de la sécurité du travail, à tout le moins dans ses aspects techniques, le Ministère n'écarte aucun sujet de publication a priori, à la condition qu'on puisse les rattacher à sa mission générale ou à l'un ou l'autre des objets suivants, énumérés à l'article 13 de sa loi constitutive :

   - les relations du travail;
   - les normes du travail;
   - l'organisation du travail;
   - le marché du travail;
   - les conditions de travail.

3. Le Ministère ne s'engage pas à publier tous les résumés de recherche et les textes originaux soumis pour publication mais lorsqu'une décision favorable est prise, elle est par la suite communiquée à l'auteur ou aux auteurs.

4. Les articles publiés dans la revue du Ministère *Regards sur le travail* n'engagent que la responsabilité des auteurs.

5. Le Ministère met à la disposition des collaborateurs éventuels à sa revue les normes d'édition qu'il utilise.

Pour des informations supplémentaires, on est prié d'entrer en communication avec M^me^ Claudine Robitaille, agente de liaison. Ses coordonnées sont les suivantes :

Ministère du Travail

Revue *Regards sur le travail*

Direction générale des politiques et de la recherche

200, chemin Sainte-Foy, 5^e^ étage

Québec (Québec) G1R 5S1

regards@travail.gouv.qc.ca

Téléphone : (418) 643-4926

Télécopieur : (418) 644-6969

Regards sur le travail

La revue du ministère du Travail dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail.

REGARDS SUR LE TRAVAIL est une publication du ministère du Travail qui paraît trois fois l'an. Les contenus sont sous la responsabilité de la Direction générale des politiques et de la recherche, ainsi que de la Direction des innovations en milieu de travail. Cette revue électronique constitue le carrefour où chercheurs et praticiens du domaine du travail diffusent leur savoir. Elle est hébergée dans l'internet ministériel et distribuée par courriel aux clientèles ministérielles intéressées.

Chargés de la revue

Claudine Robitaille

Yves Hallée

Agente de liaison

Claudine Robitaille

Comité de lecture

Ad hoc

Intégration et mise en page

Julie Sinclair

Éditeurs Internet

Lucien Paquin, édimestre

Bernard Bignell, webmestre

Abonnement

Publication accessible uniquement en format électronique sur le site Internet du Ministère. Afin d'être informé d'une nouvelle parution, il faut s'enregistrer au préalable auprès du ministère du Travail du Québec, à l'adresse suivante :

communications@travail.gouv.qc.ca

Objet : Regards sur le travail

Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Québec

Premier trimestre 2004

ISSN 1710-2324

Droits de reproduction

La reproduction des textes à des fins autres que lucratives est autorisée avec l'accord préalable du ministère du Travail.

Vous devez dans tous les cas, même pour celui d'une reproduction à des fins non lucratives, d'abord adresser votre demande au ministère du Travail, pour lui signifier vos intentions et obtenir l'autorisation préalable.

Ministère du Travail

Direction générale des politiques et de la recherche

200, chemin Sainte-Foy, 5e étage

Québec (Québec) G1R 5S1

Tél. : (418) 643-4926

regards@travail.gouv.qc.ca